



**TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

**LIIKETALOUS**

**OPINNÄYTETYÖRAPORTTI**

**ORGANISAATIOMUUTOSPROSESSI JA SEN  
VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖÖN**

**Tuula Kellosaari  
Sari Wilska**

Liiketalouden koulutusohjelma  
tammikuu 2009  
Työn ohjaaja: Antti Klaavu

**TAMPERE 2009**



---

<b>Tekijä(t):</b>	Tuula Kellosoari – Sari Wilska	
<b>Koulutusohjelma(t):</b>	Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi:</b>	Organisaatiomuutosprosessi ja sen vaikutukset henkilöstöön	
<b>Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:</b>	tammikuu 2009	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Antti Klaavu	<b>Sivumäärä: 55</b>

---

## TIIVISTELMÄ

Lassila & Tikanojan Tampereen siivousyksikössä toteutettiin kevään 2008 aikana uudelleen organisoituminen. Ennen organisaatiomuutosprojektia yksikön asiakkuudet jaettiin ainoastaan maantieteellisen sijaintinsa perusteella palveluesimiesten kesken. Projektin aikana asiakkaat segmentoitiin uusin perustein, jolloin isot konseptiasiakkaat jaettiin esimiehille toimialoittain (palvelut kaupalle, toimitilat ja teollisuus) ja pienemmät asiakkaat jaettiin edelleen maantieteellisiin perustein. Projektin tavoitteena oli mm. palveluesimiesten työn kehittäminen, asiakastyytyväisyyden parantaminen, osaamisessa erikoistuminen sekä L&T:n konseptien lisääntyessä ja asiakkuuksien erilaistuessa kokonaisuuksien parempi hallinta.

Työmme tarkoituksena oli käydä läpi henkilöstön kokemuksia muutoksesta ja sen onnistumisesta. Tietoja kerättiin kyselylomakkeella, joka jaettiin jokaiselle projektiin osallistuneelle henkilölle henkilökohtaisesti. Kyselystä saatuja tuloksia hyväksikäyttäen kävimme lävitse, kuinka hyvin projektin suunnittelussa ja toteutuksessa onnistuttiin henkilöstön näkökulmasta.

Kyselyyn vastanneista suurin osa olisi kaivannut enemmän apua ja tukea sekä lisäresursseja projektin aikana. Kyselystä kävi ilmi myös, että projektityöryhmän motivointiin olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota. Lisäksi projektin aikataulua kritisoitiin liian tiukaksi ja tiedottamisen määrää olisi toivottu lisää. Uusien asiakkaiden opettelu oli kyselyyn vastanneille haasteellista. Ihmiset olivat tyytyväisiä muutokseen, ja osa oli sitä mieltä, että työ määrä tulee todennäköisesti helpottumaan tulevan puolen vuoden aikana. Ajatus muutoksen tarpeellisuudesta oli lähtöisin tuotannon esimiehiltä, joten lähtökohta muutoksen onnistumiselle oli hyvä.

Projektin päättymisen jälkeen teimme haastattelun projektipäällikölle sekä projektiin myöhemmin mukaan tulleelle yhteispäällikölle. Haastattelussa kävimme läpi tuloksia projektille asetettujen tavoitteiden toteutumisesta sekä ideoimme kehitysajatuksia tulevia projekteja silmällä pitäen. Projektista saatuja kehitysideoita on tarkoitus hyödyntää Lassila & Tikanojan Tampereen siivousyksikön tulevissa projekteissa.



**Author(s):** Tuula Kellosoari – Sari Wilska

**Study programme(s):** Business economics

**Title of the thesis** Organization change process and its effects to personnel

**Month and year of completion:** January 2009

**Supervisor:** Antti Klaavu

**Number of pages:** 55

---

## **ABSTRACT**

Lassila & Tikanojas cleaning unit in Tampere was reorganized during the spring 2008. Before the organization change project, customers of the unit were divided between Supervisors only by geographic locations bases. During the process, customers were segmented by new bases: the big concept customers by the business lines (markets services, premises and industry), and smaller customers by geographic locations bases, as previously. The main goals of this project were development of the Supervisors' work, improvement of customer satisfaction and deeper professional specialization. In addition, there was a need to better management of work in totality, because a number of business concepts L&T were increasing and customers were differentiating.

The purpose of our research was to analyse the personnel's experiences of organisation change and how well it was implemented. Information was collected by a questionnaire, which was posted personally to all project participants. On the grounds of questionnaire results, we analysed how well the project was planned and implemented by the personnel's point of view.

The main result was that the personnel would have needed more support and extra resources during the project. Furthermore, there should have been more attention to the motivation of the project group. The project schedule was too tight and more information should have needed about the project. According to respondents, learning of the new customers was challenging. The personnel were mainly satisfied with the organisation change and some of them thought that the amount of work will properly get lower after six months. Originally, the idea of the project came out from the Supervisors, so there was a good starting point for a successful project.

After the project we interviewed the Project Manager and the Account Manager, who came into the project after it started. In our conversation we went through results of the project compared with the original goals. In addition, we composed ideas for the future development projects in Lassila & Tikanoja cleaning unit in Tampere.

---

**Key words:** change management of change resistance of change personnel management

# Sisällysluettelo

1	JOHDANTO .....	5
2	YRITYSESITTELY .....	7
3	TYÖN TAUSTAA / NYKYTILA.....	9
	3.1 MUUTOSLAUKAISIJAT .....	10
	3.1.1 Sisäiset tekijät .....	11
	3.1.2 Ulkoiset tekijät.....	13
	3.2 MUUTOKSEN RISKIT.....	14
4	MUUTOSVASTARINTA.....	16
5	MUUTOKSEN JOHTAMINEN .....	20
6	VIESTINTÄ MUUTOSTILANTEISSA .....	24
	6.1 PROAKTIIVINEN.....	25
	6.2 REAKTIIVINEN .....	26
7	LASSILA & TIKANOJAN MUUTOSPROSESSI.....	27
	7.1 MUUTOSPROSESSIN ETENEMINEN .....	28
	7.1.1 Taloushallinnon työvaiheet.....	30
	7.1.2 Tuotannon työvaiheet .....	32
	7.2 PROSESSARVIOINTI.....	34
	7.3 ARVIOINTIMENETELMÄT.....	35
	7.4 PROSESSIN VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖÖN.....	37
8	YHTEENVETO.....	41
	LÄHTEET .....	48
	LIITTEET .....	49

# 1 Johdanto

*Olivatpa kerran henkilöt nimeltään Jokainen, Joku, Jotakuta, Ketä tahansa, Kukaan ja Ketään.*

*Heillä oli tärkeä tehtävä.*

*Jokainen oli varma, että Joku tekisi työn. Kuka tahansa olisi voinut tehdä sen, mutta Kukaan ei tehnyt mitään.*

*Joku suuttui, koska Kuka tahansa olisi pystynyt tekemään työn. Kukaan ei tajunnut, että Jokaisella jäi työ tekemättä.*

*Lopulta Jokainen syytti Jotakuta, vaikka itse asiassa Kukaan ei olisi voinut syyttää Ketään.*

Näillä alkusanoilla haluamme kuvata sitä, kuinka merkittävään rooliin muutosprojektissa nousevat sellaiset asiat kuin muutosjohtaminen, suunnitelmallisuus ja henkilöstön sitoutuminen soveltuihin tavoitteisiin.

Halusimme keskittyä ja tuoda esiin omassa opinnäytetyössämme henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä muutoksesta ja käydä lävitse muutoksen yleistä olemusta mm. muutosjohtamisen, muutostarinnan ja viestinnän kautta. Lisäksi halusimme kuvata mahdollisimman käytännönläheisesti sen, mitä organisaatiomuutoksen läpivieminen käytännötasolla voi merkitä ja minkälaisia eri vaiheita se mahdollisesti pitää sisällään. Näistä saimme tietoa olemalla mukana prosessin eri vaiheissa sekä tekemällä henkilöstölle kyselyn ja haastattelun projektiin liittyen. Osallistuminen projektiin tarjosi meille mahdollisuuden hyödyntää opiskelussamme hankittua taloushallinnon osaamista, ja tätä kautta saimme tilaisuuden opinnäytetyön tekemiseen.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on myös herättää keskustelua Lassila & Tikanojan siivousyksikön sisällä tulevia organisaatiomuutoksia silmällä pitäen. Tarkoituksena on lisätä tietämystä siitä, kuinka viedä hallitusti vastaavanlaisia organisaatiomuutoksia lävitse tulevaisuudessakin. Lisäksi virheistä oppiminen ja niiden välttäminen ovat keskeisinä tavoitteina myös tulevaisuuden projekteissa.

”Joudumme sietämään epävarmuutta ja epätietoisuutta entistä enemmän sekä toimimaan entistä avoimemmin ja joustavammin. Jos pystymme hyväksymään muutoksen aiheuttaman epävarmuuden ja kaaoksen, voimme kulkea muutoksen mukana ja hallita sitä.” (Sydänmaanlakka 2007: 26.) Ihmiset joutuvat tänä päivänä sopeutumaan työelämän jatkuviin muutoksiin. Varsinkin isossa yrityksessä kannattavuus ja jatkuvasti koveneva kilpailu ovat johtaneet siihen, että ihmisillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin yrittää sopeutua näihin muutoksiin. Kaikki tämä koettelee työntekijöiden jaksamista ja asettaa uusia haasteita hyvälle henkilöstöjohtamiselle. Muutoksen johtaminen ei ole helppoa, se vaatii melkoista epävarmuuden ja erilaisten tunteenpurkausten sietokykyä. On lisäksi osattava kannustaa ja ymmärtää, oltava esimerkkinä ja luotava muille turvallisuudentunnetta muutospaineista huolimatta. Tuleva muutos on paloiteltava ihmisille sopiviksi paloiksi, kaikkea on turha yrittää kerralla muuttaa.

Olemme saaneet viime aikoina seurata, kuinka asiantuntijoiden ja poliitikkojen ennusteet tulevaisuudesta ovat päivä päivältä synkentyneet. Valtiovarainministeri Jyrki Katainen on kommentoinut ” tämä on ehkä pahempi kuin 90-luvun alussa oleva lama, sillä kasvunäkymiä vientimarkkinoilla ei ole oikeastaan missään. Edellisen laman aikana ongelmat olivat kotimarkkinapainotteisia, mutta nyt ongelmia on kaikkialla ja vientikin on tyrehtymässä.” (Uusi Suomi, 18.12.2008.)

Totta on, että elämme muutoksen keskellä. Tulevaisuus ei enää ole niin helposti ennakoitavissa kuin ennen. Tämä kaikki luo turvattomuutta ja vaatii sopeutumiskykyä. Vaikka saammekin tänä päivänä lukea lehdistä uutisia lomautuksista ja irtisanomisista, niin on silti hyvä muistaa, että hyvä muutoksenhallintakyky on arvokas voimavara niin lasku- kuin noususuhdanteiden aikana.

## 2 Yritysesittely (www.lassila-tikanoja.fi/30.10.2008)

Lassila & Tikanoja on Suomen suurin ympäristöhuoltoalan yritys ja erikoistunut ympäristöhuollon lisäksi myös kiinteistöjen ja laitosten tukipalveluihin. L&T on kansainvälinen yritys, joka toimii Suomen lisäksi Ruotsissa, Latviassa, Venäjällä ja Norjassa. L&T:n liikevaihto vuonna 2007 oli 555 miljoonaa euroa, ja se työllistää 9500 henkilöä, joista 2400 työskentelee ulkomailla. Lassila & Tikanoja on listattu OMX Pohjoismainen Pörssi Helsingissä.

L&T:n liiketoiminta on jaettu kolmeen toimialaan: Ympäristöpalveluihin, Teollisuuspalveluihin ja Kiinteistö- ja käyttäjäpalveluihin.

### Ympäristöpalvelut

Lassila & Tikanojan ympäristöpalveluihin kuuluu jätehuolto- ja kierrätyspalvelut, johon sisältyy jätteen ja hyötymateriaalin keräys, kuljetus ja jalostaminen sekä L&T Biowatti, joka on keskittynyt puupolttoaineiden hankintaan, prosessointiin ja toimittamiseen asiakkaille.

### Teollisuuspalvelut

Lassila & Tikanoja on Suomen monipuolisin teollisuuspalveluiden tarjoaja. Teollisuuspalvelut tuotelinja kattaa vahinkosaneerauksen-, jätevesi-, teollisuuden puhtaanapito- ja ongelmajätepalvelut. L&T kehittää räätälöityjä palveluratkaisuja yhdistäen toimintansa asiakkaan prosesseihin.

Koska keskitymme tässä työssämme Lassila & Tikanojan Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen toimialaan kuuluvaan siivouspalvelun yksikköön, tarkastelemme kyseistä tuotelinjaa hieman syvälisemmin.

### Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelut

Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelut pitää sisällään rakennuksiin, laitteisiin ja huonetiloihin kohdistuvia ylläpito-, huolto- ja käyttöpalveluja. Käyttäjäpalvelut auttaa tilojen käyttäjiä keskittymään omaan liiketoimintaansa. Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelut toimialaan on L&T:lla sisällytetty kiinteistönhoito, siivouspalvelut ja Huomenta Toimitilapalvelut – franchising -ketju. Kiinteistön hoitoon liittyviä palveluja ovat muun muassa kiinteistön yleisvalvonta, talotekniikan käyttö ja ylläpito sekä ulkoalueiden hoito. Huomenta Toimitilapalvelut on L&T:n franchising toimintaa tuottama palvelu pk-asiakkaille, joka pitää sisällään siivouksen ja käyttäjäpalvelut.

## Siivouspalvelut

L&T:n siivouspalvelujen perinteistä osaamista on määrätietoisesti syvennetty asiakkaan edun mukaiseksi kehittämällä erilaisia palvelukonsepteja, jotka tukevat asiakaslähtöistä ajattelua. Siivouspalvelun lähtökohtana on ottaa huomioon asiakkaan oma toimiala ja integroida palvelu asiakkaan toimintaa. Toimialalle tyypillisen siivouksen lisäksi siivouspalvelua on mahdollista tarjota asiakkaalle L&T:n asiakasryhmäkohtaisten palveluiden pohjalta. Tällaisia palveluja ovat muun muassa L&T® Palvelut kaupalle, L&T Teollisuusratkaisut sekä L&T® Toimitilakonsepti.

## L&T® Palvelut kaupalle

Kyseinen konsepti tarjoaa asiakkaalle palvelukokonaisuuden, jossa siivouksen lisäksi asiakkaan on mahdollista saada myös omaa toimintaansa tukevia ja jopa helpottavia palveluita. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi L&T Ostosvaunupalvelu, jonka tuotoksena L&T pitää ostosvaunut ja -korit puhtaina ja huolehtii siitä, että ne ovat oikeassa paikassa. Toinen asiakkaan omaa toimintaa helpottava palvelu on L&T Pullohuonepalvelu, joka huolehtii pullon- ja tölkkien palautuskoneiden siisteydestä, pullojen ja tölkkien logistiikasta ja lajittelusta.

## L&T Teollisuusratkaisut

L&T Teollisuusratkaisut tarjoaa palvelukokonaisuutta asiakkaan tukitoiminnoiksi. Siivouksen lisäksi siihen pystytään sisällyttämään esimerkiksi jätehuoltoa ja kierrätystä, vahinkosaneerauksen palveluita sekä ongelmajätepalveluita. Edellä mainittujen palvelujen tarjoaman avulla pyritään vapauttamaan asiakkaan resursseja omaan ydinliiketoimintaansa.

## L&T® Toimitila

Koska yrityksen kilpailukyky koostuu useasta tekijästä, on Lassila & Tikanoja kehittänyt asiakkaan kilpailukykyä tukeakseen toimitilakonseptin, joka on suunnattu toimistoille ja liikekiinteistöille. Tämä perustuu siihen, että toimitilojen ylläpidon laatu ja kustannustehokkuus liitetään asiakkaan kilpailukykyyn muun muassa asiakkaan ajan ja resurssisäästöjen avulla. L&T® Toimitilakonsepti koostuu käyttäjäpalveluista, sisätilapalveluista sekä ulkoaluepalveluista. Käyttäjäpalvelut pitää sisällään esimerkiksi aula- ja vaihdopalvelut, postitus- ja toimistologistiikan sekä kopiointi- ja skannauspalvelun. Sisätilapalvelut voi sisältää perinteisen siivouksen lisäksi muun muassa työvaate- ja vaihtomattopalvelun sekä muuttopalvelun. Ulkoaluepalveluun voi sisällyttää ulkoalueiden hoidon lisäksi kiinteistön jätehuollon sekä vartiointin.



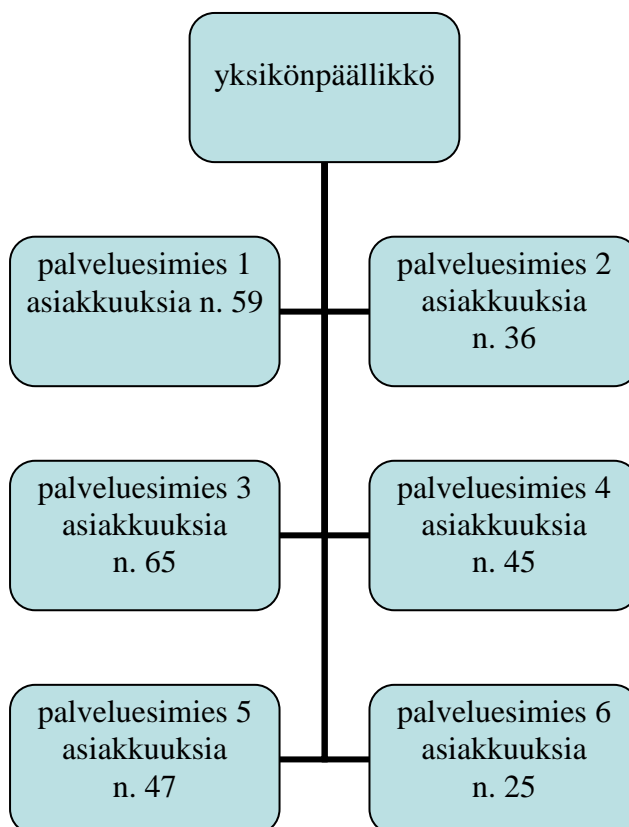
### 3 Työn taustaa / Nykytila

Nykytilanteen analyysivaihe on muutoksen lähtökohta ja tämän tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys organisaation tämän hetkisestä tilasta, muutoskohteista sekä muutoksen tarpeellisuudesta (Martola & Santala 1997: 73 - 74). Ennen organisaatiomuutosprojektiin lähtemistä olikin tärkeää käydä lävitse organisaation tämän hetkinen tila ja muutoksen tarpeellisuus. Aiemmin siivouspalveluyksikön tuotannon organisointi toteutettiin niin, että Pirkanmaalla ja lähikunnissa sijaitsevat asiakkaat oli jaettu maantieteellisiin alueisiin. Jokaisen palveluesimiehen alueeseen kuului kokoluokiltaan sekä euromääriltään erisuuruisia asiakkuuksia. Koska maantieteelliset rajat ovat olleet melko häilyväiset, joissakin Pirkanmaan lähikunnissa saattoi olla niin, että vierekkäiset kiinteistöt kuuluivat kahden eri palveluesimiehen vastuualueeseen synnyttäen näin tuplakuluja sekä hukkaan heitettyä aikaa molemmilta.

Prosessikuvausten avulla laaditaan kartta organisaation toiminnasta. Nämä alkavat sisäisen tai ulkoisen asiakkaan tarpeesta ja päättyvät asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Palveluyrityksen ydinprosesseja voivat olla esimerkiksi uusasiakashankinnat, palvelutuotanto ja palvelukehitys. (Martola & Santala 1997: 74 - 75.) Lassila & Tikanojan muutosprojektille oman tarpeellisuuden ovatkin antaneet myös asiakkaat asiakastytyväisyyskyselyistä saatujen palautteiden muodossa. Näiden palautteiden avulla on pystytty havaitsemaan asiakashallintaan liittyen ne puutteet, joita L&T:n siivouspalvelut ei nykyisellä toimintatavallaan ole pystynyt havaitsemaan.

Muutoksen tarkoituksena on parantaa työn kohdistamista oikeisiin asioihin, nostamalla näin työn tuottavuutta ja laatua sen tuloksissa (Roukala 1998: 15). Muutokset ovat osa liiketoimintaa, joilla yritys pyrkii ensisijaisesti vaikuttamaan omaan kannattavuuteen ja menestymiseen markkinoilla.

Lassila & Tikanojan organisaatiomuutoksen yhtenä tavoitteena oli koota pienistä asiakkuuksista hallittuja kokonaisuuksia. Ongelmana on ollut jatkuva työntekijäpula ja paljon osa-aikaisia työntekijöitä, niinpä yhtenä tavoitteena on tarjota työntekijöille kokopäiväisiä työpaikkoja. Varsinkin Tampereen keskustan alue on ollut sekamelska, jossa on ollut paljon pieniä erilaisia asiakkuuksia, jotka vaativat hyvää käytännöntyön osaamista. Vaikka määrällisesti näitä asiakkaita on paljon, yksittäisen asiakkaan liikevaihdon suhteellinen merkitys on ollut pieni.



Kuvio 1: siivousyksikön organisaatio ennen muutosta

### 3.1 Muutoslaukaisijat

Muutos alkaa, kun organisaatiossa on riittävästi muutospaineita pois vanhoista tavoista toimia tai vetotekijöitä kohti uutta toimintatapaa (Martola & Santala 1997: 20). Koska kilpailutilanne pysyy haasteellisena alalla kuin alalla, on pyrittävä toimimaan lähellä asiakasrajapintaa ja oltava askeleen edellä kilpailijoita. Lassila & Tikanojan pyrkimys tähän laukaisi muutosprojektin, jota haluttiin toteuttaa suunnitelmallisesti ja ennen kaikkea asiakaslähtöisesti.

Ympäristön muuttumisen seurauksena myös työyhteisön toiminnan on kehityttävä. Organisaation on oltava innovatiivinen, joka taas tuottaa useimmiten muutostarvetta työyhteisön rakenteissa ja toimintatavoissa. Organisaation on pystyttävä vastaamaan muutuviin tarpeisiin tai se putoaa pois kehityksen kelkasta. Muutos työn pitkän tähtäimen päämääränä on parantaa työyhteisön kykyä tuottaa ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. (Jalava 2001: 131.)

Muutoksen ympäristöön kuuluvat sekä sisäiset puitteet että ulkoiset taustatekijät. Muutosta tulisikin aina tarkastella suhteessa näihin lähtökohtiin. Muutospaineet voivat käynnistyä joko sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä johtuen. (Martola & Santala 1997: 13.) Lassila & Tikanojan siivouspalvelun muutoksen tarpeellisuus oli alun perin saanut alkunsa tuotannon esimiehiltä. He olivat tuoneet esille sen, kuinka pienten asiakkuuksien hoitaminen vie kohtuuttoman paljon työaikaa ja isoimmat asiakkuudet jäävät siksi osittain heikommalle hoidolle. Suuremmille asiakkuuksille on tarjousvaiheessa myynnin taholta saatettu luvata asioita, joiden hoitaminen vaatii esimieheltä suurta panostusta. Samoin lähikäin sijaitsevien kohteiden hoitaminen usean esimiehen kesken ei ole tuottavaa toimintaa.

Henkilöstön aloitteet ovat osaltaan mielestämme vaikuttaneet siihen, että muutosvastarinta tämän organisaatiomuutosprojektin myötä jäi melko vähäiseksi. Koko yksikkö oli yhtä mieltä siitä, että nykyiselle toimintamallille oli tehtävä jotain. Projektipäällikkö toi yhteisistä tavoitteista esiin sen, että on hyvä oppia yhdessä viemään isojakin muutoksia läpi, jolloin muutoksen hallintakyky kasvaa. Lisäksi ongelmien kohtaaminen matkan varrella ja näistä viisastuminen on tärkeää.

### 3.1.1 Sisäiset tekijät

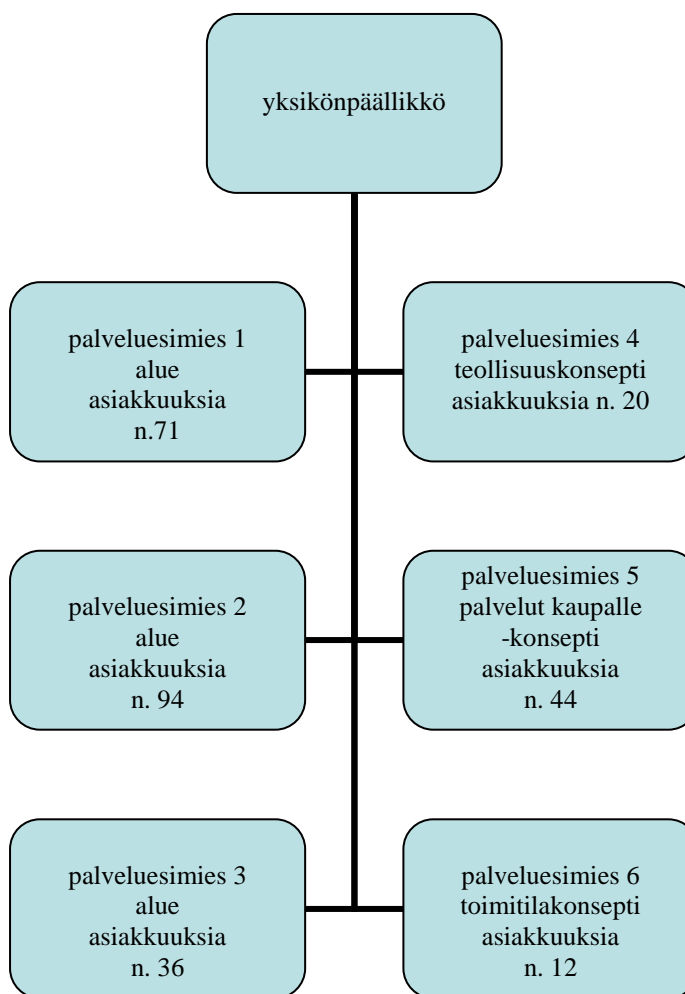
Sisäisiä tekijöitä voivat olla esim. organisaation rakenteet sekä järjestelmät, henkilöresurssit, toimintoketjut ja tietotekniikka, valtapolitiikka, johtaminen, visiot ja tavoitteet. Kaikkien näiden pohjana ovat organisaation arvot sekä organisaatiokulttuuri. (Martola & Santala 1997: 14.) Myös yrityksen strategia vaikuttaa siihen, minkälaisia muutoksia organisaation tulee tehdä. Edellä mainituista tekijöistä esimerkkeinä ovat asiakaslähtöisempi suunta, johdon ohjausjärjestelmien muutospaineet, tietojärjestelmien uusiminen sekä yritysostot ja fuusiot. (Martola & Santala 1997: 16.)

Lassila & Tikanojan organisaatioprojektin syntymiseen vaikuttivat useat seikat. Yksi suurimmista syistä oli yrityksen omien palvelukonseptien lisääntyminen. Tähän ovat vaikuttaneet asiakkaiden erilaistuminen ja toive saada ammattimaista palvelua asiakkaan omaan toimialaan ja oman liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat erilaisia. Lassila & Tikanoja halusi organisaatiomuutoksellaan keskittää osaamisensa näin ollen eri osa-alueisiin. Asiakkuudet segmentoitiin kolmeen konseptiin, joita ovat L&T® Toimitila-, L&T® Palvelut kaupalle- sekä L&T Teollisuuskonsepti. Kyseisen segmentoinnin avulla yritys pystyy parantamaan palveluaan sekä tekemään oi-

keita asioita erilaisille, kohdennetuille asiakkaille ja näin saamaan toiminnastaan kannattavampaa ja tehokkaampaa.

Organisaatorakennetekijät ovat kyseessä silloin, kun määritellään uudelleen organisaation valta- ja vastuukysymykset sekä kehitetään työprosesseja. On lakattava tekemästä asioita jollakin tietyllä tavalla ja omaksuttava uusia toimintatapoja ja -malleja. (Jalava 2001: 132)

L&T:n organisaatiomuutosprojektiin johtivat myös henkilöstön työssä jaksamiseen ja työtyytyväisyyteen liittyvät syyt. Kyseisen organisaation esimiesten jaksaminen, ja heidän työnsä kehittäminen olivat osaltaan vaikuttamassa projektin syntymiseen. Esi- miesten työhön haluttiin tarjota vaihtoehtoja ja toisaalta myös heidän osaamistaan parantaa. Useiden palveluvuosien myötä oli havaittu, että jotkut esimiehet omaavat hyvät edellytykset tietyn- laisten asiakkuuksien hoitamiseen ja tätä haluttiin myös hyödyn- tää. Siivousalalla työntekijöiden rekrytointi on tullut yhä haas- teellisemmaksi. Kun asiakkuudet on segmentoitu, myös asiakas- kohteiden tuurausjärjestelyt sujuvat paremmin. Kun esimies on orientoitunut hoitamaan vain yhden segmentin asiakkuuksia, hä- nen kaikki työntekijänsä osaavat tehdä työnsä tasalaatuisesti asiakaskohteesta riippumatta.



Kuvio 2: siivousyksikön organisaatio muutoksen jälkeen

### 3.1.2 Ulkoiset tekijät

Ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi taloudellinen (talouden yleinen tila, lama, nousukausi), sosiaalinen (eri yhteisöjen tehtävä ja keskinäiset suhteet yhteiskunnassa), poliittinen (vaaleilla valittujen edustajien tekemät päätökset) ja liiketoiminnallinen (markkinoilla tapahtuva kilpailun ja talousyksiköiden esim. yritysten päätöksenteko) ympäristö. L&T:n tavoitteena ulkoisiin tekijöihin liittyen on kasvaa kannattavasti, näin yhtiön osake on pitkällä aikavälillä hyvä ja kilpailukykyinen sijoitus. Ulkoisten tekijöiden esimerkkejä ovat kannattavuus, rakennemuutos, kansainvälistyminen, kilpailun vapautuminen, kriisit sekä kierrosnopeuden lisääminen. (Martola & Santala 1997: 13 - 15.)

Yhtenä L&T:n tavoitteena on olla hyvä yrityskansalainen. L&T:n vastuu ympäristöasioissa onkin suuri, koska se on Suomen suurin ympäristöhuoltoala yritys. Kaiken lähtökohtana on pitkälle viety ympäristömyönteisyys, joka kytkeytyy kiinteästi jokapäiväiseen toimintaan. L&T haluaa antaa oman ympäristöosaamisensa asiakkaidensa käyttöön, näin heillä on mahdollisimman hyvät edellytykset täyttää omat ympäristötavoitteensa. Tavoitteena on ympäristönormien ja arvojen muutosten ennakointi sekä niiden muodostumiseen vaikuttaminen erilaisia menetelmiä ja teknologiaa kehittämällä. L&T noudattaa sitovia säädöksiä ja määräyksiä sekä toimii hyvien liiketapojen mukaisesti. ([www.lassila-tikanoja.fi/30.10.2008](http://www.lassila-tikanoja.fi/30.10.2008))

L&T pidetään kilpailukykyisenä erilaistumisen sekä tehokkuuden parantamisen avulla. Liiketoimintaprosesseja tarkastelemalla sekä toimintatapojen muutoksilla pyritään parantamaan tehokkuutta. Muista kilpailijoista pyritäänkin erottumaan hinnan sekä tuotekehityksen avulla. Mittareina prosessien arvioinneissa käytetään aikaa ja suorituksen kustannusta. ([www.lassila-tikanoja.fi/30.10.2008](http://www.lassila-tikanoja.fi/30.10.2008))

Kannattavuutta pidetään ensi sijaisena menestyksen mittarina. Tärkein näistä on EVA-tulos (Economic Value Added eli taloudellinen lisäarvo), jota pyritäänkin parantamaan vuosittain. Kilpailun kiristyessä sekä markkinoiden kasvaessa tästä tavoitteesta voidaan joustaa ainoastaan tilapäisesti korkotason noustessa, suurten investointien rasittaessa käynnistysvaiheita tai kansainvälisen toiminnan laajentamisesta aiheutuneiden kustannusten tilapäisestä noususta johtuen. ([www.lassila-tikanoja.fi/30.10.2008](http://www.lassila-tikanoja.fi/30.10.2008))

Edellä mainitut tavoitteet saavutetaan tuottamalla asiakkaille lisäarvo, jakamalla valtaa ja vastuuta organisaatiossa sekä huolehtimalla kannattavan kasvun jatkumisesta tulevaisuudessakin. Näihin tavoitteisiin pyrittiin myös siivousyksikön organisaatiomuutosprojektissa. Muutoksen avulla on mahdollista säilyä kilpailukykyisenä ja näin pysyä mukana kiristyvässäkin markkinatilanteissa. ([www.lassila-tikanoja.fi/30.10.2008](http://www.lassila-tikanoja.fi/30.10.2008).)

## 3.2 Muutoksen riskit

Muutoshankkeeseen lähdetessä on syytä miettiä muutokseen liittyviä riskejä ja niiden hallintaa jo etukäteen. Riskien hallinnalla tarkoitetaan ongelmien voittamista ennen kuin ne ohjaavat toimintaa. Riskien hallinta muodostuu arvioinnista ja niiden valvonnasta. Riskien arvioinnilla pyritään puolestaan selvittämään ne ongelmat, jotka voisivat estää tai vaikeuttaa toiminnan muutoksen toteuttamista, mitkä ongelmat ovat vaarallisimmat ja mi-

ten niihin liittyvät riskit voitaisiin välttää. Riskien valvonnalla selvitetään, miten riskien välttäminen suunnitellaan ja miten sitä ohjataan. (Roukala 1998: 116)

L&T:n riskienhallinnan tavoitteena on oleellisten riskitekijöiden tunnistaminen. Riskeihin varautumalla sekä niiden hyvällä hallinnalla asetetut tavoitteet tulee saavutetuksi. Riskienhallinta on osa L&T:n johtamis-, seuranta- ja raportointijärjestelmää. Riskienhallinnan tavoitteet, vastuualueet sekä raportointimenettely on määritelty L&T:n riskienhallintapolitiikassa. ([www.lassilatikanoja.fi/30.10.2008](http://www.lassilatikanoja.fi/30.10.2008))

Projektia uhkaavissa negatiivisissa seurauksissa on riskienhallinnalla suuri merkitys. Sen avulla pystytään varautumaan, reagoimaan ja tekemään tarvittavia toimenpiteitä havaittujen riskien pienentämiseksi ja jopa ehkäisemiseksi. L&T:n muutosprosessin suunnitteluvaiheessa olikin jo mietitty mahdollisia muutokseen sisältyviä riskejä, jotka oli kirjattu projektisuunnitelmaan. Varautumalla ennalta riskeihin pyrittiin välttämään niiden negatiivista vaikutusta projektiin sekä suunnittelemaan toimenpiteitä siihen, kuinka näitä riskejä voitaisiin välttää.

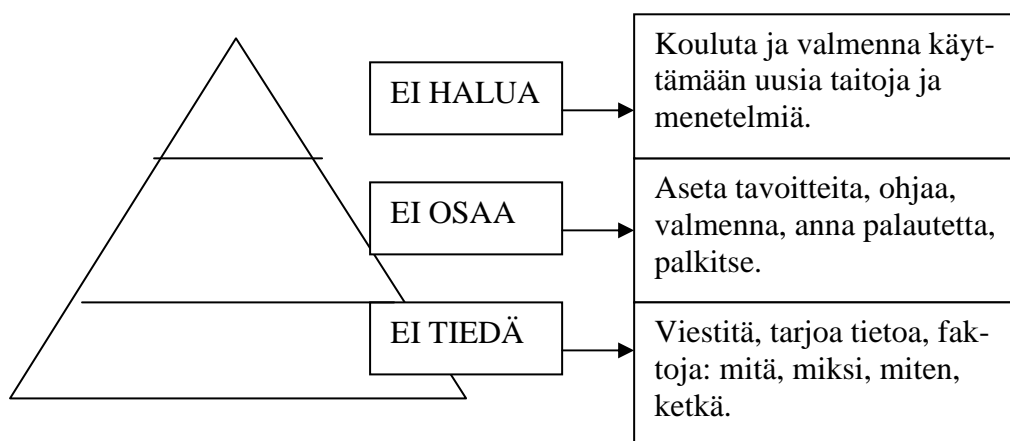
Mahdolliset asiakas- tai työntekijämenetykset oli kirjattu yhtenä suurimmista riskeistä. Tavoitteena oli taata yhteistyön jatkuminen sekä asiakkaan saaman hyvän palvelun takaaminen koko muutosprosessin ajan. Lisäksi työntekijöiden jaksaminen ja mukana pysyminen oli tärkeä osa projektin onnistumisen kannalta. Tiedotuksen lisääminen nähtiin yhtenä tärkeimmistä tekijöistä projektin kaikissa vaiheissa, jotta asiakas- tai työntekijämenetyksiltä välttyttäisiin.

Asiakkaat haluttiin pitää ajan tasalla muutoksen eri vaiheista, joten heille lähetettiin asianmukaiset tiedotteet hyvissä ajoin ennen vaihdosten tapahtumista. Projektiryhmän sekä ohjausryhmän pyrkimyksenä oli kokoontua säännöllisin väliajoin alkuperäisen projektisuunnitelman mukaan. Näin projektin eri vaiheista ja niihin liittyvistä mahdollisista ongelmista voitaisiin yhdessä sopia. Yhteistyön toimivuus ja hiljaisen tiedon siirtyminen kohteiden vaihdon yhteydessä haluttiin tehdä mahdollisimman joustavaksi.

Projektisuunnitelmassa kartoitettujen riskien yhtenä kohtana oli huomioitu myös tuloksen väliaikainen huononeminen. Uusien kohteiden perehdytyksiin sidotut voimavarat saattavat vaikuttaa tuloksen tekemiseen siirtymävaiheessa. Myös kulujen sekä maksettujen palkkojen kohdalla oli varauduttu siihen, etteivät nämä siirtymävaiheessa pidä paikkaansa. Riskit olivat tiedossa ja näihin asioihin oli varauduttu aina toimialajohtoa myöten. Tilanteen tosin odotettiin korjaantuvan projektin edetessä.

## 4 Muutosvastarinta

”Muutosvastarinta on normaali ilmiö” (Martola & Santala 1997: 103). Meidän molempien työpaikoilla on tehty jonkin verran muutoksia, joten voimme kokemuksesta todeta, että muutoksia kohtaan syntyy aina jonkinlaista muutosvastarintaa. Voisi sanoa, että yrityksen kannalta olisi huolestuttavaa, mikäli työntekijöiden keskuudessa ei esiintyisi minkäänlaista vastustusta esitettyihin muutoksiin. Reaktio muutokseen, oli se sitten positiivista tai negatiivista osoittaa sen, että yrityksen henkilöstö on kiinnostunut ja halukas esittämään mielipiteensä yrityksen johdon tekemiin päätöksiin. Se, miten vastarinta ilmenee, on hyvin yksilökohtaista.



Kuvio 3: Muutosvastarinnan eri tasot Galpinin (1996) mukaan (Honkanen 2006: 371)

Yllä olevassa kuvassa Honkanen (2006: 371) havainnollistaa muutosvastarinnan eri tasoja. Suurin tai todennäköisin syy muutoksen vastustamisen liittyy tiedon puutteeseen (ei tiedä). Tietämisen tukemisen tasolla ihmisille on annettava asioista tietoa ymmärrettävässä muodossa ja oltava apuna kokonaisuuksien hahmottamisessa ja asioiden yhteen liittymisen näkemisessä. (Honkanen 2006: 370 - 371)

Seuraavaksi tärkein tai todennäköisin syy on ihmisen kokemus siitä, ettei heillä ole tarvittavaa osaamista (ei osaa). Tässä taitojen omaksumisen tasolla hyvä keino kehittämisen menetelmänä on osallistava suunnittelu. Kun ihmisille annetaan tilaisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, pystytään edesauttamaan heidän sitoutumistaan itse muutokseen. (Honkanen 2006: 370 - 371)



Viimeisenä tarkastelun kohteena on ihmisten motiivien merkitys eli sillä, että joku ei halua muutosta (ei halua). Asenteiden muuttamisen tasolla on syytä kertoa ihmisille muutokseen liittyvistä asioista ja sen vaikutuksesta avoimesti ja realistisesti. Ihmisten on annettava ilmaista myös tunteitaan. (Honkanen 2006: 370 - 371)

*”Yrity maailma on täynnä teknisesti hyvien muutos-  
hankkeiden raunioita, jotka on saanut aikaan työnteki-  
joiden muutosvastarinta”*

Tom Terez, Modern Management  
(Russel-Jones 2000: 91)

Kautta aikojen työyhteisöissä on ollut ja tulee aina varmasti olemaan ns. tulppia kehityksen ja muutosten edessä. Onko yrityksillä varaa antaa näiden tulppien olla paikoillaan ja jopa vaikeuttaen yrityksen pyrkimyksiä olla kilpailukykyinen ja kannattava? Tuskin. On ymmärrettävää, että muutos on joillekin vaikeaa ja pelottavaa. Muutos etenee meissä vaiheittain, toisilla nopeammin, toisilla hieman hitaammin. Kaikilla se etenee kuitenkin saman mallin mukaisesti. Muutos vaatii ajattelutavan muutosta ja vanhan poisoppimista. Aikaisempien toimintamallien poisoppiminen muutostilanteissa on tärkeää, koska ne saattavat ohjata voimakkaasti henkilöstön tapaa toimia muutoksen mukanaan tuomissa uusissa asioissa ja toiminnoissa. Luopuminen vanhasta on vaikeaa, mutta voidaksemme päästä sen yli, on ymmärrettävä ja hyväksyttävä muutoksen syy ja seuraus. Tämän jälkeen sitoutuminen ja osallistuminen muutokseen voi alkaa.

Johdon sitoutuminen ja tavoitteiden asettamien on erittäin tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on saada koko henkilöstö sitoutumaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Mikäli organisaation johto omistautuu muutokselle aidosti, on työntekijöidenkin helpompi omaksua muutos ja sen aiheuttamat uudet toimintamallit. (Vesterinen 2006: 124 - 125)

Parhaita tapoja sitouttaa henkilöstö, on ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja sen toteuttamiseen. Työntekijä on työnsä paras ammattilainen. Sitoutumisen puute ja ihmisten jaksaminen olivat asioita, joita oli mietitty jo projektin alussa. Avoimuuden lisääminen sekä vaikeiden asioiden esille tuominen ovat tärkeitä tekijöitä projektin onnistumisen kannalta. Yhteisten pelisääntöjen luominen ja niissä pysyminen takaavat sen, että yhteinen tavoite tulee saavutettua. Olihan muutoksen yhtenä keskeisenä tavoitteena kuitenkin henkilöstön työssä jaksamiseen sekä työtyytyväisyyden lisäämiseen liittyvät tekijät. Sitoutumisen edellytyksenä on sopivan ja mielekkään roolin löytäminen jokaiselle työntekijälle (Vesterinen 2006: 134).

Muutoksen vastustajat voivat olla tärkeitä, koska he tekevät kriittisiä kysymyksiä ja pakottavat näin muutoksen tekijät ottamaan laajemmin erilaisia näkökulmia huomioon (Honkanen 2006: 370). Myös organisaatiomuutosprojekti herätti joitakin projektityöryhmää askarruttavia kysymyksiä, liittyen esimerkiksi projektiin kuulumattomien töiden hoitamiseen sekä käytettävissä olevien resurssien riittävyyteen.

Vaikka muutosvastarinta on odotettavissa oleva reaktio, sitä ei välttämättä aina huomata. Muutoksen toteuttamisen kannalta vaarallisimpia eivät ole muutosta aktiivisesti vastustavat, vaan ne, jotka ovat olevinaan muutokselle myönteisiä. Heidän toimintansa saattaa hidastaa muutoksen toteuttamista tai muutoksessa tarvittava tuki katoaa sen tärkeimmissä hetkissä. Saattaa käydä jopa niin, että muutoksen alkuperäinen tarkoitus unohdetaan kokonaan. (Partanen 2008: 311.) Tällaista ei ollut havaittavissa tässä projektissa, vaan projektityöryhmä oli aidosti myönteinen projektia kohtaa.

Muutosvastarinta ja sen syyt on tunnistettava. Mikäli työntekijöille esitetään suuria haasteita, annetut ohjeet ovat epäselviä tai heille ei kerrota mitä heiltä odotetaan, voi tällainen toiminta aiheuttaa ihmetystä ja kritiikkiä. Kyseinen käyttäytyminen ei välttämättä tarkoita, että kyseessä olisi muutosvastarinta, vaan se on työntekijöiden tapa reagoida heille epäselvässä tilanteessa. (Jalava 2001: 139)

Tämän projektin yhteydessä ei voida puhua varsinaisesta muutosvastarinnasta, koska sen osuus jäi tämän organisaatiomuutosprojektin yhteydessä melko vähäiseksi. Tähän oli osaltaan vaikuttamassa se, että muutoksen lähtökohtana olivat alun perin henkilöstön omat toivomukset. Koko yksikkö oli sitä mieltä, että nykyiselle toimintamallille oli tehtävä jotain, tällöin työn mielekkyys ja sujuvuus parantuisi. Yhteisenä tavoitteena olikin, että jokaiselle palveluesimiehelle löydettäisiin työ, joka vastaisi heidän omia vahvuusalueitaan ja tätä kautta toisi mielekkyyttä työn tekemiseen. Projektipäällikkö totesi muutosprojektin alkumetreillä muutoksen tavoitteista projektityöryhmälle, että ”jokaiselle palveluesimiehelle on tärkeää löytää oma paikka. Kysymys ei ole paremmuudesta, vaan asiakashoidosta ja erilaisesta asiakastarpeista.”

Projektin edetessä ilmeni erinäisiä erimielisyyksiä, jotka johtivat väliaikaiseen motivaation laskuun. Mutta kuten edellä Jalavan (2001: 139) tekstissäkin todetaan, kyseessä oli lähinnä työntekijöiden tapa reagoida epäselvissä tilanteissa eikä tässä yhteydessä voidakaan puhua varsinaisesta muutosvastarinnasta.

*”Muutoksen pahin vastustaja asuu meissä itsessämme. Mikään ei tule paremmaksi, ellei sinä itse muutu.”*

Johnsonin (2002: 69)

## 5 Muutoksen johtaminen

*”Aloitteentekijä kohtaa vastustusta kaikkien niiden taholta, jotka hyötyisivät vanhan instituution säilyttämisestä ja välinpitämättömyydestä niiden taholta, jotka hyötyisivät uudesta.”*

*- Machiavelli (1496-1527) -*

Esimiehen tärkeimpiä ja samalla haastavimpia tehtäviä on muutosvistarinnan hyödyntäminen ja tämän energian hyväksi käyttäminen. (Vesterinen 2006: 128)

Muutoksen johtaminen on vaativaa tilannejohtamista. On kyettävä ymmärtämään, milloin kova ja lähes autoritaarinen johtajuus on tarpeen, ja milloin taas voi antaa aikaa sisäistämislle ja kypsyttämislle. Muutosjohtajalla on oltava herkkyyttä tunnistaa ne tilanteet, jolloin määrätietoinen ohjaus on parempi vaihtoehto kuin kompromissia tavoitteleva ristiriitojen ratkaisu. Muutosjohtajan on kyettävä oppimaan koetusta ja tekemään jatkuvaa arviointia. Hänen on pystyttävä muuttamaan myös omaa ajatteluaan silloin, kun se ei ole johtanut tyydyttävään lopputulokseen. (Viitala 2003: 95.)

Yrityksen johdon ja sen esimiesten on jatkuvasti oltava ajan hermolla ja reagoitava muuttuviin tilanteisiin. Ympäristöä, markkinoita ja kilpailijoita on kokoajan analysoitava, toimintoja kyseenalaistettava ja uudistettava. Esimiehet ovat vastuussa organisaatiostaan, sen eteenpäin viemisestä johdon valitsemien strategioiden kautta. Tänä päivänä on ennemminkin sääntö kuin poikkeus, että yrityksissä tapahtuu jatkuvasti erilaisia muutoksia, pieniä tai suuria. Organisaation on nähtävä nämä mahdollisuutena. Jämähätäessään paikoilleen, se putoaa kehityksen kelkasta ja jää auttamattomasti jalkoihin kilpailun yhä kiristyessä.

Yksi vaikuttava tekijä L&T:n organisaatiomuutosprojektin syntymiseen on yrityksen johtamisjärjestelmä. Se pitää sisällään laatu-, työturvallisuus-, työterveys- ja ympäristöasioiden hallinnan menettelyt. Yrityksen toiminta pohjautuu laadunhallinnan ISO 9001, ympäristöjärjestelmän ISO 14001 sekä työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen OHSAS 18001 mukaisiin standardeihin. L&T:n johtamisjärjestelmä on sertifioitu yhtiötasolla sekä osissa yksiköitä ja palvelutuotantoa. ([www.lassilatikanoja.fi/30.10.2008](http://www.lassilatikanoja.fi/30.10.2008))

Johtamisjärjestelmällä varmistetaan se, että L&T:n kaikilla organisaation ja toiminnan tasoilla on selkeät menettelytavat, jotka tukevat yrityksen liiketoimintaa. Yrityksen strategian ja sen mukainen toiminta tulosityksiköissä on osa L&T:n johtamiskäytäntö-

jä. Sen toimialat ja näihin kuuluvat tuotelinjat laativat omat liiketoimintastrategiansa yhtiön strategiaan pohjaten. Jokaiselle L&T:n toimintayksikölle asetetaan vuositavoitteet yhtiön linjausten mukaisesti ja yksiköt laativat omat suunnitelmansa sille, kuinka asetetut tavoitteet saavutetaan. Näin syntyvät operatiivisten liiketoimintayksiköiden toimintasuunnitelmat ja budjetit, jotka ovat erittäin tärkeitä johtamisvälineitä yksiköiden tulosvastuullisille johtajille. ([www.lassila-tikanoja.fi/30.10.2008](http://www.lassila-tikanoja.fi/30.10.2008))

Päivittäistä liiketoimintajohtamista on myös ympäristö-, terveys- ja työturvallisuusjohtaminen. L&T tekee konsernitason yhtiön ympäristö-, terveys- ja työturvallisuus ohjelman eli ytt-ohjelman, joka perustuu ytt-näkökohtiin, yhtiön strategiaan sekä tuotelinjoilla tehtäviin asiakaskohtaisiin vaarojen arviointeihin. Nämä tavoitteet ja niihin liittyvä toimenpiteet kirjataan myös tuotelinjojen toimintasuunnitelmiin, joita seurataan yksikössä kvartaaleittain. L&T:n toimintapolitiikkaan on kirjattu yrityksen tavoitteiksi kannattavuus, yrityksen kilpailukykyisyys, luotettavuus yhteistyökumppanina, työntekijöille turvallinen ja haastava työnantajana sekä hyvä yritys kansalaisuus. ([www.lassila-tikanoja.fi/30.10.2008](http://www.lassila-tikanoja.fi/30.10.2008))

Organisaation toiminnan johtaminen ja jatkuva muutos tulee syntyä johtamisjärjestelmän kautta. Sen avulla pystytään aikaansaamaan uudet toiminta- ja ajattelutavat osaksi organisaation kulttuuria. Johtamisjärjestelmä toimii myös johdon ja organisaation viestintäväylänä muutostarpeisiin ja niihin liittyviin toimenpiteisiin liittyen. Kyky saada aikaan muutoksia onkin yksi johtamisjärjestelmän toimivuuden mittari. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008: 146 - 153.) L&T:llä johtamisjärjestelmässä määritellään toimintatavat, joilla varmistetaan asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Sisäisten arviointien ja katselmusten avulla yrityksessä kehitetään ja arvioidaan toimintaa.

Lassila & Tikanojan johtamisjärjestelmän vastuut on tarkoin määritelty, ja näin ollen myös tulosityksiköiden päälliköt vastaavat omalla vastualueellaan siitä, että liiketoiminta-alueen tavoitteet ovat linjassa yhtiön asettamien tavoitteiden kanssa, ja että nämä tavoitteet saavutetaan. Yksikönpäälliköt vastaavat omalta osaltaan muun muassa toiminnan jatkuvasta paranemisesta ja kehittämisestä sekä mahdollisista poikkeamien korjaamisesta. Tampereen siivousyksikön toiminnan kehittämisprojektina toteutettiin organisaatiomuutos. Muutosjohtajana toimi yksikönpäällikkö, jolla oli projektin kokonaisvastuu.

Hyvän muutoksen johtaminen vaatii erilaisuuden johtamista. Tehtäviensä tasalla oleva johto voi halutessaan valjastaa koko organisaation ihmisten erilaisuuden yhteisen muutoksen eteen. (Vesterinen 2006: 129.) Työelämän vauhti vaatii johtamiselta enemmän osallistumista koko organisaation toimintaan. Johtajan tulee pystyä olemaan jatkuvasti ajan hermolla ja reagoida muuttuviin tilanteisiin. Johtamisen haastetta lisää se, että alaisia saatava olla useita eivätkä he ole kaikki samasta muotista valettuja. Jokaisella on henkilökohtaiset luonteenpiirteensä ja työn suorittamisessa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Organisaation johtajan olisi saatava nämä henkilöt ja heidän ominaisuutensa ohjautumaan yrityksen liiketoiminnassa vahvuudeksi. Yksi hyvä keino tähän on viedä muutokset läpi organisaatiossa tiimimäisen toiminnan keinoin, kuten tehtiin L&T:n organisaatiomuutoksen läpiviemisessä.

Muutosjohtamisessa on kyse useiden eritasoisten muutosten aikaansaamisesta ja tukemisesta. Tiedon muutos on helpoin taso. Kun vanha tieto korvataan uudella tiedolla, edellyttää se selkeää, laajaa perustelua ja toistamista. Seuraava taso on asennemuutos. Tiedollisen muutoksen jälkeen tämä on mahdollista, mikäli ihmiset kokevat muuttuneet tiedot hyväksyttävänä ja merkityksellisenä. Kolmas muutoksen taso on jo selkeästi vaikeampi, nimittäin yksilön käyttäytyminen. Tällä muutoksen tasolla näkyy etenkin se, että ihmisten muutosvalmiudessa on eroja. On yksilöitä, jotka hakevat jatkuvasti mahdollisuutta löytää uusia ja parempia toimintamalleja työhönsä, mutta löytyy myös niitä yksilöitä, jotka kokevat turvattomuutta joutuessaan luopumaan totutuista menettelytavoista. (Viitala 2003: 90)

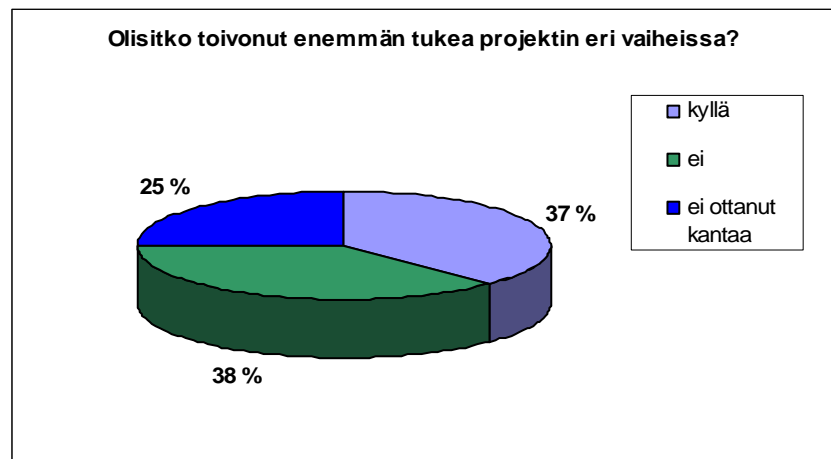
Muutoksen johtaminen on noussut viime vuosina johtamisen keskeiseksi kysymykseksi. Kyseistä ilmiötä on kutsuttu myös transformatiiviseksi johtamiseksi. Johtajien ja esimiesten kyvyt ovat kovalla koetuksella organisaatioiden muospaineissa. Heidän tehtävänä on saada henkilöstön keskuudessa syntymään positiivinen asenne muutosta kohtaan, ja näin myös sitouttamaan työntekijät muutokseen. (Viitala 2003: 89)

Kun muutos on saatu käyntiin, on muutosjohtajalla oltava taito olla puuttumatta asioihin. Tämän vaikutuksena on huomattu oleen sen, että muutos tapahtuu omalla painollaan. (Partanen 2008: 321.) Näin kävi myös L&T:n organisaatiomuutosprojektissa. Projektipäällikkö ei halunnut liikaa puuttua työryhmän tekemisiin, vaan antoi sille vapauden organisoida projektin työvaiheet parhaaksi katsomallaan tavalla, mutta kuitenkin niin, että sovittuja pelisääntöjä ei rikottu.

L&T:n organisaatioprojektissa oli selvästi havaittavissa sekä management- että leadership -johtamista. Projektissa asioiden johtamista olivat tavoitteiden määrittelyt sekä tehtävien organisointi. Organisaatiomuutoksessa yhdessä tehdyllä projektisuunnitelmalta oli suuri merkitys muutoksen onnistumisessa. Aikataulujen, tehtävien ja vastuiden määrittelyillä pystyttiin sitouttamaan projektiryhmä itse muutokseen. Kyseisten tehtävien suorittamisen varmistaminen työryhmän toimesta liittyy henkilöjohtamiseen. Vastuuttamisen kautta projektipäällikkö pystyi luottamaan siihen, että tehtävät tulevat tehdyksi.

Honkanen (2006: 347) mainitsee kaksi lähestymistapaa muutosjohtajuuden ja organisaation kehittämisen yhteydessä. Hän nimitää niitä rakenne- ja prosessiajatteluksi. Rakennejatteluhaetaan vastauksia siihen, mitä organisaatioissa on muutettava, jotta tavoitteisiin päästään ja miten asioita tulee kehittää.

Prosessiajattelulla haetaan puolestaan vastauksia siihen, miten saadaan ihmiset toteuttamaan muutos ja miten muutokseen sitoudutaan. Tärkeäksi kysymykseksi nousee myös organisaation oppiminen muutosten tekemisestä. (Honkanen 2006: 347 - 348)



Kuvio 4: tuki projektin aikana

*Kyselyyn vastaajista noin kolmasosa olisi toivonut saavansa enemmän tukea projektin aikana. Osa vastaajista koki saaneensa enemmän tukea omilta kollegoiltaan kuin omalta esimieheltään. Erään vastaajan mukaan projekti lisäsi kaikkien töitä, koska lisäresursseja/tukea ei tuotannossa työskenteleville ollut. Tämän opinnäytetyön tehneet ja projektiryhmässä mukana olleet saivat kiitokset oman osuutensa hoitamisesta projektissa.*

Esimiesten käsitys inhimillisen muutoksen mahdollisuuksista ratkaisee niin työntekijöiden hyvinvoinnin kuin organisaation tuloksenkin. (Vesterinen 2006: 135)

## 6 Viestintä muutostilanteissa

Kommunikointi on muutosprosessin tarkoituksesta, tavoitteista ja aikataulusta kertomista, joka kohdistuu tyypillisesti sekä organisaation sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin. (Martola & Santala 1997: 72)

Viestintä kokonaisuudessaan on jokaiselle yritykselle koosta riippumatta erittäin tärkeä ja samalla haasteellinen osa liiketoimintaa. Isossa organisaatiossa sisäisen viestinnän hallitseminen on taitolaji sinänsä. Viestin on kuljettava samansisältöisenä ja yhtäaikaaisesti kaikille sitä tarvitseville. Yrityksen on kiinnitettävä huomiota oman yrityskuvansa pitämiseen mahdollisimman positiivisena myös muutostilanteissa. Yrityskuva synnyttää mielikuvia, jotka puolestaan vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen joko huonossa tai hyvässä mielessä. Liiketoiminnan kannalta ajateltuna on tärkeää, että yrityksellä on selkeä ja hallittu viestintäsuunnitelma, jonka puitteissa se pystyy hallitsemaan viestintäkokonaisuuden suhteessa henkilöstöön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin.

Projektin alkuvaiheessa viestitään projektin tavoitteista, vastuista sekä organisaatiosta. Lisäksi projektin ohjaukseen ja kokouksiin liittyvien asioiden informointi sekä projektisuunnitelman esittely kuuluvat alkuvaiheen viestintään.

**Alku**

Toteutusvaiheen viestinnässä käydään läpi muun muassa projektitilannetta sekä siihen liittyviä muutoksia. Projektin osa-alueiden tarkastusten sekä hyväksymisten viestintä sisältyvät myös tähän vaiheeseen.

**Toteutus**

Projektin tuloksen, sen käyttöönoton järjestelyihin liittyvät asiat sekä projektin loppuraportti ovat lopetusvaiheen viestintää. Myös projektin jälkihoitoon liittyvien asioiden läpikäynti on erittäin tärkeää.

**Lopetus**

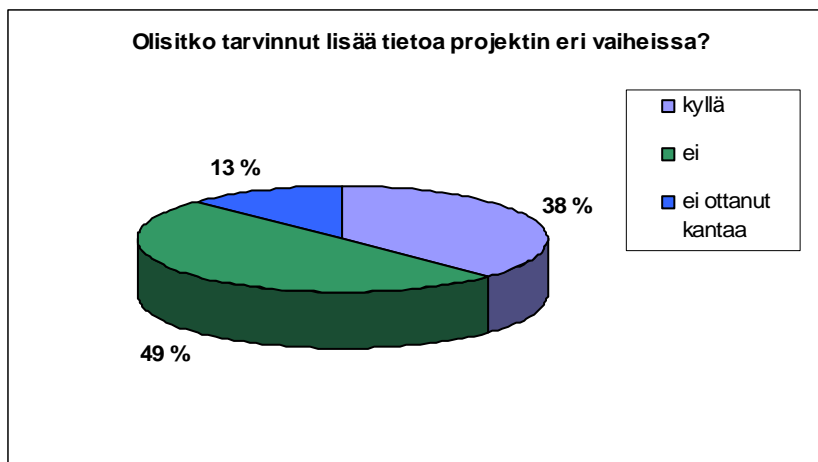
Kuvio 5: Viestintä projektin elinkaaren eri vaiheissa (Pelin 2002: 279)

Muutostilanteessa viesteiltä edellytetään johdonmukaisuutta ja paikkansapitävyyttä. Tutkimukset ovat vahvistaneet, että tällainen viestintä koetaan hyödylliseksi ja turvallisuutta tuottavaksi, vaikka uutiset olisivat huonojakin. (Juholin 1999: 196)

Tärkeintä ei ole runsas yksityiskohtainen tieto, vaan sen selvittäminen, mistä muutoksessa on kyse ja mitä se tulee jokaiselta vaatimaan (Juholin 1999: 201). L&T:n muutosprojektissa muutoksen tarkoitusta ja sen tuomaa hyötyä palauteltiin mieliin aika ajoin. Oli selvää, että projektissa onnistuminen tulisi vaatimaan jokaiselta projektityöntekijältä ylimääräisiä ponnisteluja, sillä



myös projektiin kuulumattomat, päivittäin tehtävät työt oli pysyttävä hoitamaan projektin lomassa. Asioiden organisointi ja niiden priorisointi olivat tärkeässä asemassa jokaisen projektiin osallistuneen henkilön työpäivien rakentamisessa.



Kuvio 6: tiedon tarve projektin eri vaiheissa

*Yli puolet kyselyyn vastanneista eivät kaivanneet lisää tietoa projektin eri vaiheissa, mutta eräässä kommentissa nostettiin esiin se, että projektin kokonaisuudesta saattoi olla tietoa ehkä ainoastaan projektin vetäjällä. Jotkut vastaajista olisivat kaivanneet lisää tietoa siirtyvien kohteiden kannattavuudesta sekä kohteiden työntekijöistä.*

## 6.1 Proaktiivinen

Proaktiivinen viestintä varautuu tilanteisiin ennakolta ja käyttää viestintää muutoksen hallinnan välineenä (Juholin 1999: 200). Lassila & Tikanojan organisaatiomuutosprojektiin osallistuneista yli 85 %:a oli sitä mieltä, että he saivat riittävästi tietoa projektin alkamisesta ja 75 %:a sitä mieltä, että he saivat riittävästi tietoa myös projektin sisällöstä. Yleensäkin muutoksesta etukäteen tiedottamisella on mielestämme suuri merkitys sen onnistumiselle. Ennalta viestiminen ei anna tilaa arvailuille, kun todelliset muutokseen liittyvät asiat jaetaan kaikille samansisältöisenä ja yhtäaikaisesti.

Ennakoivan viestinnän tarkoituksena on saavuttaa yhteisymmärrys siitä, mitä se pyrkii saavuttamaan muutoksella ja lisätä vuorovaikutteisuutta muutokseen osallistuvien henkilöiden välille sekä antaa jokaiselle mahdollisuus ymmärtää oma roolinsa muutoksen läpiviennissä (Juholin 1999: 200 - 201). Kun kaikilla on sama tieto muutoksesta, lisää se siihen osallistuvien henkilöiden ymmärrystä muutoksen tarkoituksesta sekä siihen suhtautumista. Tämä on mielestämme erittäin tärkeää, sillä jos ihmisten si-

toutuminen on heikkoa, se vähentää heidän motivaatiotaan osallistua muutokseen ja muodostaen näin riskitekijän koko projektille.

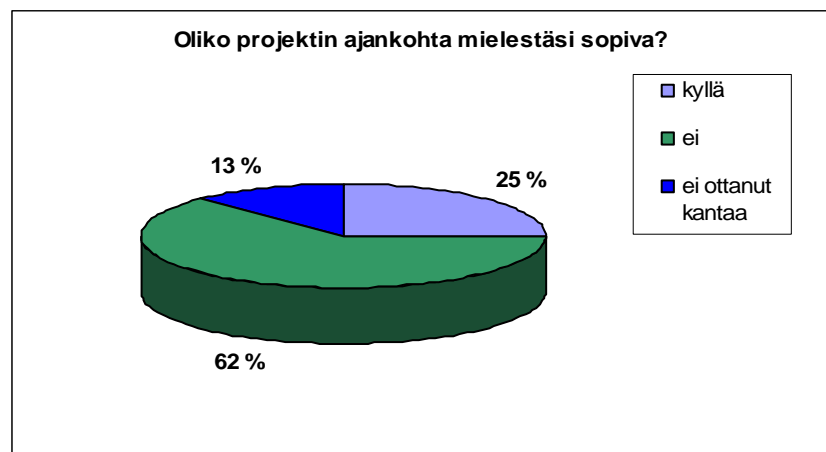
## 6.2 Reaktiivinen

Reaktiivisella viestinnällä tarkoitetaan jo tapahtuneiden asioiden kommentointia ja selittämistä jälkikäteen. Virallista tietä tuleva tieto on myöhässä, koska puskaradio on jo ehtinyt hoitaa asian. Reaktiivinen viestintä on usein kirjallista eikä pysty vastaamaan henkilöstön koko tiedontarpeeseen. Ajoitus on reaktiivisen viestinnän suurin heikkous. Monissa työyhteisöissä, kuten pörssiyrityksissä, ollaan sitä mieltä, että asioista voidaan puhua vasta, kun asiat ovat valmiita. (Juholin 1999: 199)

Lassila & Tikanoja on pörssiyritys, jolle oikea-aikainen viestintä on erittäin tärkeää varsinkin, kun tiedottaminen koskee yrityksen taloutta ja tulevaisuuden suunnitelmia. Oikea-aikaisuuden tärkeys korostuu myös sisäisessä viestinnässä ja mielestämme varsinkin muutoksien yhteydessä. Osaavien muutosjohtajien merkitys korostuu siinä, että he pystyvät vaikenemaan tulevasta muutoksesta, kunnes se on virallisesti julkaisukelpoista tietoa. Mikäli joku tai jotkut muutokseen liittyvät (tai huonossa tapauksessa siihen kuulumattomat) henkilöt saavat jostakin luottamuksellista tietoa tulevasta, he saattavat jossakin yhteydessä kertoa siitä työkavereilleen, ja näin on kaaos valmis. Kun muutosjohtaja tajuaa tämän tapahtuneen, on jo myöhäistä esimerkiksi lähettää kaikille sähköpostia asian tiimoilta. Henkilöstö on jo vetänyt omat johtopäätökset viestinnän puutteellisuudesta ja ihmisten eriarvoisesta kohtelusta. Tällainen huhupuheiden mylly on saatava pysäytettyä esimerkiksi järjestämällä tilaisuus, jossa kasvokkain muutokseen liittyvien henkilöiden kanssa käydään läpi ne tosiasiat, jotka siinä vaiheessa tiedetään ja joista voi julkisesti kaikille kertoa. Jokainen voi myös siinä tilaisuudessa tuoda esiin omia näkemyksiä asiaan liittyen.

## 7 Lassila & Tikanojan muutosprosessi

Lassila & Tikanojan muutosprosessin oli määrä kestää kaiken kaikkiaan noin viisi kuukautta, alkaen tammikuun puolenvälin tienoilla ja päättyen toukokuun lopulla 2008. Suunnitellusta aikataulusta poiketen, projekti venyi noin yhdellä kuukaudella aina kesäkuun puoleenväliin saakka. Tämä johtui projektin eri vaiheissa ilmenevistä muutoksista, kuten sairaslomista sekä vuosilomien ajankohdista.



Kuvio 7: projektin ajankohta

*Kysyttäessä projektin ajankohdan sopivuudesta viisi vastaajaa kahdeksasta oli sitä mieltä, että ajankohta ei ollut projektille sopiva. Joku vastaajista koki, että palveluesimieheltä toiselle siirtyneitä kohteita oli niin paljon, että vastaanottajalle ei syntynyt kokonaiskuvaa asiakkaista eikä työntekijöistä. Sama vastaaja lisää, että vaikka projekti vietiin läpi sovituissa aikatauluissa, sovittuja kohdekäyntejä ei pystytty kaikkia toteuttamaan. Tähän syynä koettiin kiire.*

Projektiin nimettiin työryhmä, johon kuului yksikönpäällikkö, kuusi palveluesimiestä, yhdeksän palveluohjaajaa sekä hallinnolliset työt hoitaneet tahot eli tämän opinnäytetyön tehneet henkilöt. Projektilla oli myös ohjausryhmä, johon nimettiin yksikönpäällikön, tuotannon palveluesimiehen ja hallinnollisten henkilöiden lisäksi yksikön laskuttaja sekä palvelunhallintapäällikkö, jolta löytyi asiantuntemusta tiimityöskentelyn osa-alueelta. Projektin vetäjällä oli projektin kokonaisvastuu, ja me saimme opinnäytetyömme myötä hoitaaksemme käytännön työn monilla projektiin liittyvillä osa-alueilla. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että tehtävämme oli muun muassa suunnitella, kuinka erilaisten tietojen päivittäminen järjestelmiin hoidetaan ja miten tämä työ käytännössä toteutetaan. Hoidimme oman osuutemme jakamalla

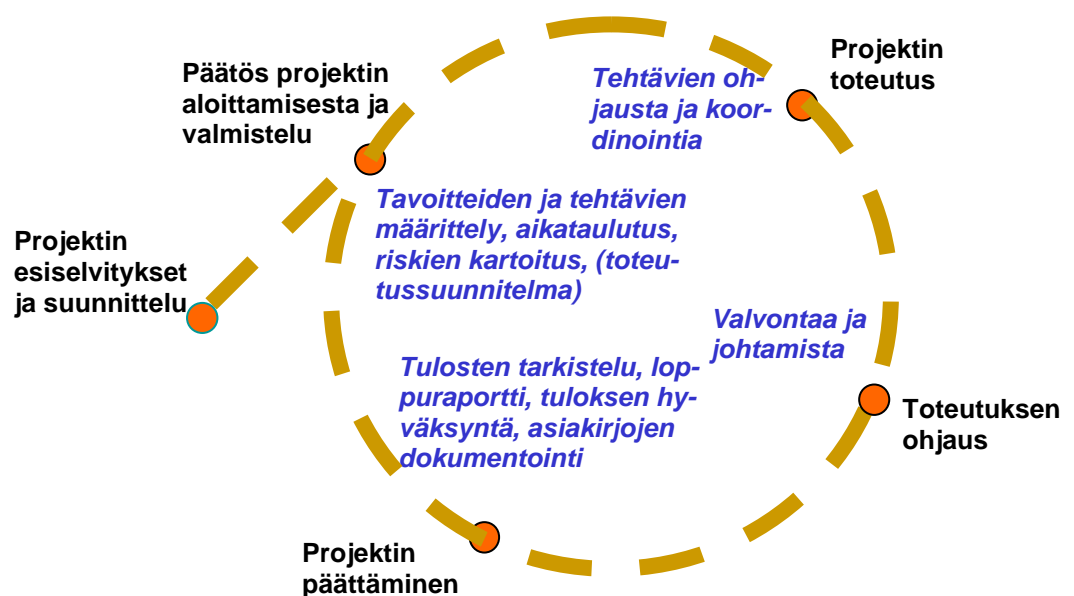
keskenämme erilaiset työvaiheet eri järjestelmillä aikataulua noudattaen sekä projektin riippuvuussuhteet huomioiden.

Tehtävänäimme oli hoitaa projektiin liittyviä hallinnollisia tehtäviä, kuten tiedottaminen sekä kohteiden siirtäminen erilaisissa järjestelmissä. Saimme kuitenkin huomata, että kovimpien paineiden alla olivat ne henkilöt, jotka suorittivat varsinaisen käytännön työn kentällä. Yhteistyön sujuvuus kenttätöön sekä hallinnollisen työn välillä oli tärkeää projektin joka vaiheessa.

Tekstimme selkeyttämiseksi haluamme täsmentää, että käsitellessämme muutosprosessiin liittyviä asiakkaita, käytämme heistä useita termejä yhteyksistä riippuen. Tällaisia työstämme löytyviä asiakkaan synonyymejä ovat asiakkuus, asiakaskohde ja kohde. Myös Lassila & Tikanojan siivouspalveluyksikkö käyttää näitä eri asiakkaan synonyymejä tilanteesta riippuen.

## 7.1 Muutosprosessin eteneminen

Organisaatiomuutoksessa oli mietittävä projektin vaiheittainen eteneminen ja siihen liittyvät tehtävät.



Kuvio 8: Organisaatiomuutosprojektin vaiheet

Uusia toimintamalleja käyttöön otettaessa, vanhoista työtehtävistä täytyy luopua, jolloin uusia toimintatapoja voidaan alkaa soveltamaan käytännön työtehtävissä. Se, kuinka konkreettisia ja yksityiskohtaisia toimenpiteet ovat, vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei suunnitelmissa voitaisi joustaa tilanteen mukaan. (Martola & Santala 1997: 89)

Ennen muutosprojektin aloitusajankohtaa tehtiin yksikössä asiakasrekisterin perustietojen päivitys. Kyseinen päivitysoperaatio oli valtakunnallinen projekti, jonka tarkoitus oli saada asiakaskohteiden tiedot ajan tasalle kaikissa siivousyksiköissä. Tämä projekti tuli kuin tilauksesta, sillä sen avulla luotiin edellytyksiä myös yksikön muutosprojektissa onnistumiselle. Siirtyvien asiakaskohteiden tietojen oikeellisuus helpotti osaltaan varsinkin taloushallinnon työvaiheiden tekemistä. Toinen asia, joka oli tehtävä ennen kuin itse muutokseen pystyttiin siirtymään, oli alueellisten rajojen vetäminen asiakkaiden maantieteellisten sijaintien vuoksi. Näin kaikille syntyi käsitys siitä, mitkä ovat niiden palveluesimiesten vastuualueajat, jotka ryhtyivät vetämään maantieteellisin perustein muodostettuja palveluesimiesalueita.

Ennen projektin ja eri prosessien aloittamista oli selvää, että muutama tärkeä yhdessä sovittu pelisääntö oli luotava, jotta projektin eteneminen ei hankaloituisi. Ensimmäinen pelisääntö koski siirtyvän asiakaskohteen siivoustyössä tarvittavien aineiden ja välineiden määrää. Yhteisesti sovittiin, että siirtyvistä asiakaskohteesta oli löydyttävä tarvikkeita, joilla kohteen työntekijä pärjää vähintään kuukauden ajan. Tämä edesauttaa sitä, että uuden palveluesimiehen ja -ohjaajan ei tarvitse välittömästi hankkia kohteeseen tarvikkeita, kun muutoinkin uudessa asiakkuudessa on paljon opiskeltavaa.

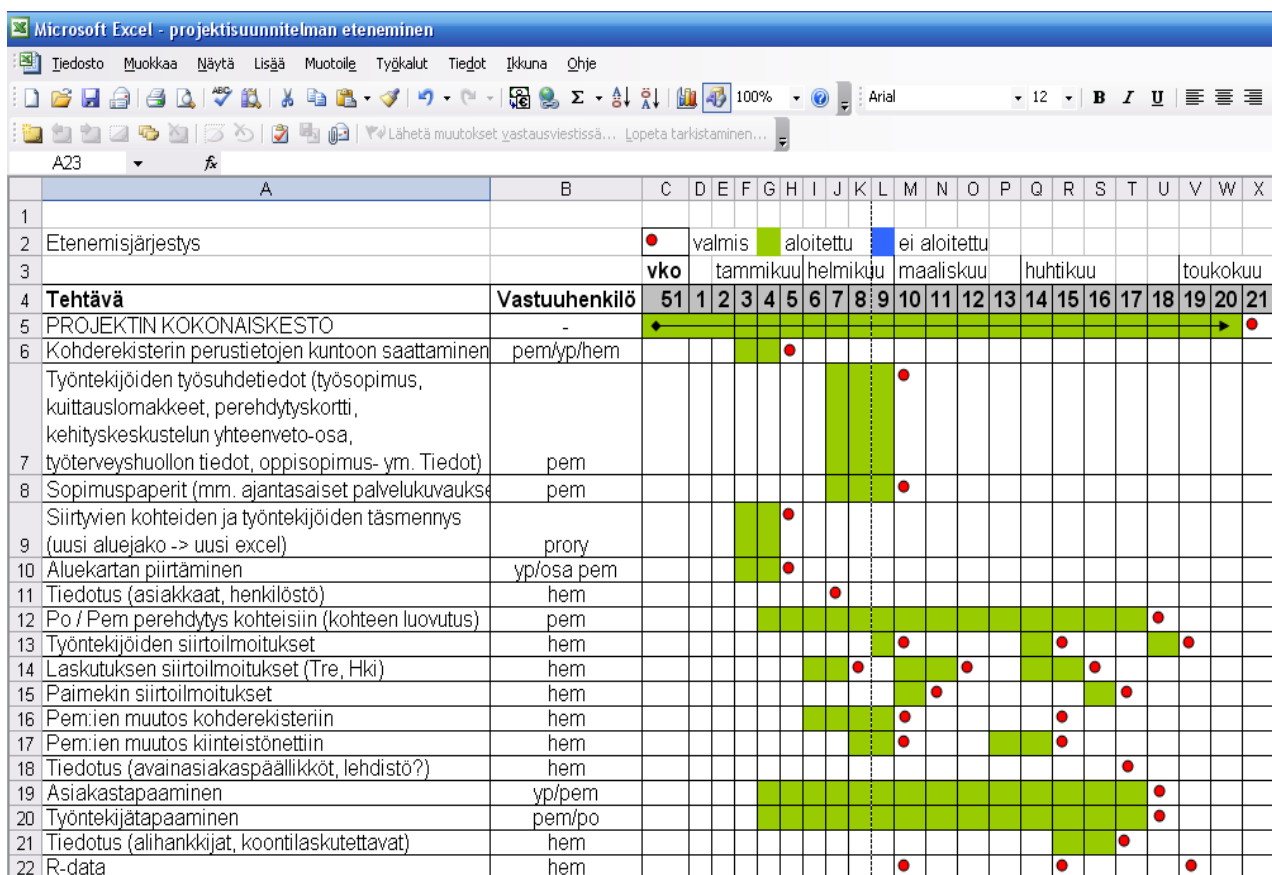
Toinen pelisääntö koski sitä, että ensimmäisen siirtymiskuukauden ajan ovat sekä luovuttava että vastaanottava palveluesimies yhteisvastuussa asiakkaasta. Uutta esimiestä ei saanut jättää yksin, vaan hänelle oli annettava tukea ja neuvoja vielä siirtymisvaiheen jälkeenkin.

Kolmas pelisääntö koski asiakaskohteessa siirtohetkellä työskentelevää siivoojaa. Häntä ei saanut kohteesta siirtää tai vaihtaa toiseen siivoojaan, vaan kyseinen työntekijä siirtyi ikään kuin ”kaupan” mukana. Tällä varmistettiin, ettei uusi esimies joutuisi pahimmassa tapauksessa rekrytoimaan uutta työntekijää kohteeseen. Siihen projektin resurssit eivät olisi antaneet myöden. Luovuttava palveluesimies ei saanut myöskään vaihtaa niin sanottua hyvää työntekijää hieman heikompiin työtehtäviin. Tällä pelisäännöllä estettiin se, että kyseinen palveluesimies olisi pys-

tynyt vaikuttamaan asiakaskohteessa työn huonotasoiseen laatuun, ja sitä kautta myös heikompaan kannattavuuteen.

Oikea ajoitus takaa parhaimman kehityshyödyn (Tuominen 1999: 288). Alla olevassa kuviossa on taloushallinnon sekä tuotannon työvaiheet projektisuunnitelman mukaan aikataulutettuna ja vastuuhenkilöt määriteltynä.

Kuvio 9: Lassila & Tikanojan muutosprosessin projektisuunnitelma



### 7.1.1 Taloushallinnon työvaiheet

Tärkeä osa projektin sujuvuuden ja onnistumisen kannalta oli se, että erilaiset taloushallinnolliset työt tehtiin keskitetysti, ja vastuu näistä oli koko projektin ajan ainoastaan muutamalla ihmisellä. Opinnäytetyömme puitteissa saimmekin hoitaaksemme projektiin liittyvät taloushallinnolliset työvaiheet (hem = taloushallinnon työvaiheet).

Projektin kaikissa vaiheissa oli tärkeää, että työntekijät, asiakkaat ja erilaiset yhteistyökumppanitkin olivat tietoisia projektin tapah-

tumista sekä sen etenemisestä. Erilaisten tiedotteiden tekeminen sekä niiden postittaminen projektin alkuvaiheessa olikin vastuullamme. Projektin edetessä saivat tavarantoimittajat tiedon siirtyneistä kohteista ja vaihtuvista esimiehistä, jolloin he pystyivät päivittämään omat järjestelmänsä tulevia tavaratilauksia silmällä pitäen. Uusien tietojen päivittyminen toimittajien tiedostoon ei sujunut täysin ongelmitta, koska tavarantoimittajat eivät saaneet tietojaan päivitettyä sovitun aikataulun mukaan. Tämä hankaloitti uusien palveluesimiesten sekä palveluohjaajien työtä ja viivästytti tavaroiden toimituksia uusiin kohteisiin.

Erilaisten järjestelmien, kuten kohderekisterin ja kiinteistönetin, ajan tasalla pitäminen ja kaikkien tietojen kuntoon saattaminen oli tärkeä ja aikaa vievä työvaihe projektin eri vaiheissa. Päivittäminen koski lähinnä palveluesimies- ja työntekijämuutoksia uusien jaettujen asiakkaiden kohdalla. Koska jokaisella palveluesimiehellä oli kattavat tiedot jokaisesta omasta asiakkaastaan, oli vastuullamme myös erilaisten asiakastietojen siirtäminen järjestelmässä palveluesimiehellä toiselle.

Koska projekti oli aikataulutettu kolmeen eri vaiheeseen, oli tärkeää, että asiakaslaskutukset sekä työntekijöille maksettavat palkat tuli oikein kohdistettua. Tiedotus laskituksen sekä palkkakonttorin kanssa oli toimittava joka vaiheessa. Tosin kaikkien kulojen ja palkkojen kohdalla olikin etukäteen varauduttu siihen, että täsmäys ei siirtymävaiheessa pidä välttämättä paikkaansa. Yksi tekijä tähän oli se, että kaikkia asiakkaita ei huomattu merkitä alkuperäiseen projektisuunnitelmaan.

Taloushallinnollisten töiden sujuvuuden kannalta oli tärkeää, että yhteistyömme toimi kaikkien osapuolten kanssa. Projekti oli aikataulutettu useaan vaiheeseen. Tämä merkitsi sitä, että samat työvaiheet, kuten kohteiden siirrot, postitus sekä taloushallinnon siirrot, tuli toistaa aikataulun mukaan säännöllisin väliajoin. Työ vaati tarkkuutta ja jatkuvaa valppaana oloa. Aluksi työmäärän hahmottaminen tuntuikin hankalalta. Hyvä pohjatyö sekä suunnittelu alkuvaiheessa helpottivat kuitenkin työtämme jatkossa. Saimmekin lopulta omalta osaltamme työt tehdyksi suunnitellun aikataulun mukaan. Projektin etenemisen yhteydessä huomasimme, että erilaiset henkilöstövaihdokset sekä joidenkin asiakkuuksien huomioimatta jättäminen mutkisti ja hankaloitti työtämme useassa vaiheessa.

### 7.1.2 Tuotannon työvaiheet

Tuotannon palveluesimiehillä oli vastuu asiakkuuksien siirtämisestä käytännössä. Heillä oli apunaan palveluohjaajat, jotka muutenkin toimivat palveluesimiesten oikeina käsinä arkirutiinien pyörittämisessä. Jokaisella palveluesimiehellä oli apunaan vähintään yksi palveluohjaaja, lukuun ottamatta yhtä palveluesimiestä, jolla asiakaskohteiden määrästä ja niiden alueellisesta sijainnista johtuen oli kaksi ohjaajaa.

Palveluesimiehille että –ohjaajille tehtiin asiakkuuksien siirtämisen tueksi kirjallinen ohjeistus niistä asioista, jotka olisi siirtojen yhteydessä muistettava kertoa sekä niistä tiedoista, jotka asiakkaan vastaanottavan tahon olisi saatava haltuunsa. Näin varmistettiin asiakaskohteen hoitamisen jatkuvuus sen siirtyessä uuden palveluesimiehen ja palveluohjaajan vastuulle.

Tuotannon vastuuhenkilöt (palveluesimies ja palveluohjaaja) jakoivat tehtäväkentän projektin osalta niin, että asiakkaaseen liittyviin käytännön tietoihin perehtyivät asiakkaasta luopuva ja vastaanottava palveluohjaaja keskenään, ja luopuva ja vastaanottava palveluesimies perehtyivät asiakkaan kannattavuuteen liittyviin asioihin.

Asiakaskohteen perehdyttämisen työkaluna oli käytössä palveluraporttilomake, johon luovuttava palveluohjaaja kirjasi tiedot asiakaskohteesta. Lomakkeelta oli käytävä selville kohteen palvelukuvaus eli mitä kohteessa konkreettisesti oli siivottava, asiakkaan yhteyshenkilön yhteystiedot sekä siivoojan yhteystiedot. Lisäksi raporttiin oli merkittävät tiedot kohteen avaimista ja hälytyksistä, kohteessa olevien isompien työkoneiden merkit sekä lisätietoja muista asioista. Kohteesta riippuen tällaisia asioita saattoi olla esimerkiksi tieto kielitaitovaatimuksista.

Palveluohjaajat kävivät konkreettisesti asiakaskohteessa tutustumassa siivottaviin tiloihin sekä tapaamassa työntekijää ja samalla myös asiakkaan yhteyshenkilöä, mikäli hän sattui olemaan paikalla. Jokaisessa asiakaskohteessa on Lassila & Tikanojan tekemä kohdekansio, josta selviää kyseiseen asiakkaaseen liittyviä tietoja. Vastaanottavan palveluohjaajan uudet yhteystiedot oli sovittu jätettäväksi käyntikortin muodossa asiakaskohteen työntekijälle.

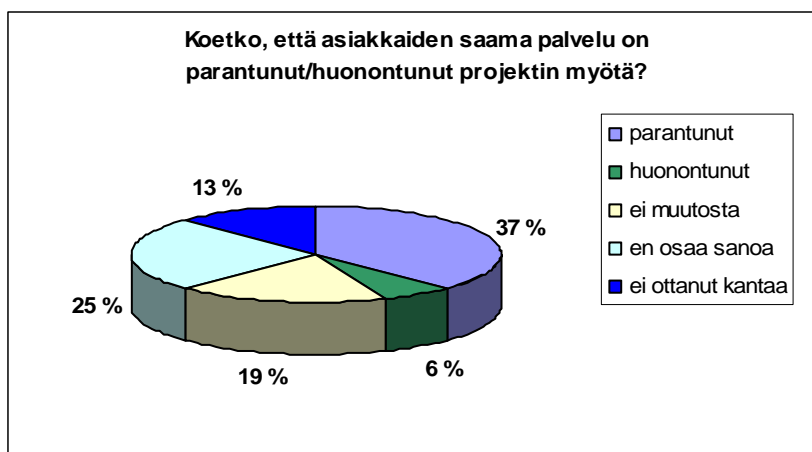
Palveluesimiehen tehtäväksi jäi, paitsi kokonaisvastuu asiakkuuden siirrosta, enemmänkin L&T:n ja asiakkaan väliseen sopimukseen kuuluvien asioiden perehdyttäminen ja varsinaiseen asiakashallintaan liittyvien asioiden siirtäminen vastaanottavalle palveluesimiehelle. Näitä asioita olivat esimerkiksi asiakaskoh-



teen kannattavuus siirtohetkellä, työajat, asiakashoito käytännössä eli asiakastapaamiset ja kehityskeskustelut, kokouskäytännöt, edelliset palaverimuistiot, keskeneräiset asiakkaiden kanssa keskustellut tai jo sovitut kehityshankkeet ja/tai toimenpiteet sekä sopimukseen kuulumattomat erikseen laskutettavat työt.

Kun kaikki tieto oli kirjattu palveluraportille, siitä jäi oma kappaleensa kummallekin esimiehelle, jotta molemmat pystyisivät tarkistamaan asioita jälkeempään. Palveluesimiehen vastuulla oli myös oikeiden asiakas- ja työntekijätietojen antaminen hallinnollisia tehtäviä hoitaville oikeassa projektin vaiheessa. Mikäli tiedot olivat virheellisiä, niitä ei pystytty välittämään oikeaan aikaan eteenpäin. Silloin kyseiset tiedot siirrettiin toiselle palveluesimiehelle vasta seuraavan kuukauden vaiheessa. Näitä jälkeempään siirrettäviä tietoja oli onneksi kaiken kaikkiaan ehkä vain kymmenkunta, eli suhteellisen pieni osuus koko määrästä.

Asiakkuuksien siirtämisen teki haasteelliseksi se, että kyseessä ei ollut vain muutaman asiakkaan siirto, vaan määrät liikkuvat 30-50 asiakkaassa per työvaihe. Mikäli kyseessä oli iso konseptiasiakas, ei riittänyt, että esimiehen vaihtuminen tiedotettiin vain kirjeitse ja tiedot siirrettiin vain palveluraportilla. Näissä konseptikohteissa käytiin myös paikan päällä kertomassa muutoksesta palveluesimiehen ja yksikönpäällikön voimin. Joissakin isoimmissa kohteissa L&T:n tuottama palvelu oli päässyt jo henkilöitymään tiettyyn esimieheen, jolloin asiakkaan toivomuksen myötä asiakkuus säilyi tällä kyseisellä esimiehellä, eikä siirtoa tehty. Tämä nähtiin ainoana keinona säilyttää kyseinen asiakkuus, mutta tällaisia asiakkuuksia oli projektissa vain muutamia.



Kuvio 10: asiakkaiden saaman palvelun laatu

*Kysyttäessä minkälaista palautetta asiakkaat ovat antaneet muutoksesta, vastaajat olivat sitä mieltä, että palautteet ovat olleet pääsääntöisesti positiivisia. Joissakin kohteissa asiakas oli ollut tyytyväinen sii-*

*hen, että heidän siivousohjelmansa oli projektin myötä päivitetty. Asiakkuuksien segmentointi ja keskittyminen asiakkaan erityispiirteisiin koettiin positiivisena seikkana. Myös työntekijöiden kierrättäminen samankaltaisissa asiakaskohteissa koettiin asiakkaiden keskuudessa hyvänä asiana. Vaikka suoranaisia asiakasmenetyksiä ei projektin myötä syntynytkään, erään vastaajan mukaan niitä on kuitenkin jossakin vaiheessa vielä tulossa.*

Jotta muutos konkretisoituu, jostain on luovuttava. Luopuminen voi olla pysyvää tai tilapäistä. Luopuminen voi kohdistua mm. budjettitavoitteisiin, kasvuun, tuotevalikoimaan, asiakkaisiin, joustavuuteen, kehitysohjelmiin tai sisäisiin rutiineihin. (Tuomi-nen 1999: 285.) Luopumisen tuskaa koettiin myös Lassila & Tikanojan organisaatiomuutosprojektissa. Ongelmalliseksi koettiin muun muassa luopuminen suurista asiakaskohteista, koska niiden kannattavuus oli saatu hyvälle tasolle ja asiakkaalta saadusta arvostuksesta ehditty jo jonkin aikaa nauttia ennen muutokseen lähtemistä.

## 7.2 Prosessiarviointi

Evaluointi = Arviointi

Sana evaluointi viittaa jonkin asian arvoon tai ansioon. Se voi olla esimerkiksi projektin, innovaation, palvelun arvon tai ohjelman arviointia. Se koskee ihmisiä, palvelun järjestäjinä ja projektin vetäjinä, innovaatioon tai projektiin osallistujina tai palvelun asiakkaina. (Robson 2001: 24)

*”Neuvoisitko minne päin minun pitäisi mennä?”  
kysyi Liisa.*

*”Riippuu siitä, minne haluat päästä”, sanoi kissa.*

*”En minä välitä minne”, Liisa sanoi.*

*”Sitten ei ole väliä minne päin menet”, kissa sanoi.*

*”Kunhan pääsen jonnekin”, Liisa selitti.*

*”Jonnekin sinä kyllä pääset, jos vain jatkat kävelemistä tarpeeksi kauan”, kissa sanoi.*

(Carroll 1996: Liisa ihmemaassa)

Miksi arviointi projektissa on tärkeää? Pääsääntöisesti siksi, että arviointi auttaa toteuttamaan projektin siten, että asetetut tavoitteet toteutuvat. Toisaalta arviointi auttaa tulosten ja johtopäätösten analysoimisessa. Lisäksi arviointien tarkoituksena on antaa arvokasta tietoa projektin onnistumisesta ja sen vaikutuksista. Hyvän arvioinnin avulla on mahdollista saada perusteltuja näkemyksiä siitä, miten toimintaa voidaan kehittää edelleen.

Vaikka käyttimme projektin lopussa arviointimenetelminä kysely- ja haastattelututkimusta, niin on tärkeää muistaa, että projektin etenemistä on hyvä seurata ja arvioida kaikissa vaiheissa. Lassila & Tikanojan muutosprojektin eri aikoina olikin tärkeää kokoontua säännöllisin väliajoin. Projektiin aluksi kaikille osallistujille määriteltiin omat aikataulut sekä tehtävät, joiden toteutumista sekä onnistumista seurattiin projektin eri vaiheissa. Työryhmän ja ohjausryhmän oli tarkoitus kokoontua noin kuukauden väliajoin vaihtamaan mielipiteitä ja kokemuksia projektin etenemisestä, sekä siinä ilmenneistä ongelmista. Saimme kuitenkin huomata, että projektin edetessä alkuperäiseen aikataulutukseen tuli jatkuvasti muutoksia. Tämä johti siihen, että esimerkiksi ohjausryhmän kokoontumiset jäivät kokonaan pitämättä.

Projektin päättyttyä pidimme jälkiarvioinnin paperisen kyselyn sekä haastattelun muodossa. Varsinkin kyselyn tekeminen oli haastava kokemus. Oikeiden sekä ei-johdattelevien kysymysten keksiminen ei ollut helppoa. Haastattelun teimme tosin vasta pari kuukautta projektin päättymisen jälkeen, näin saimme parhaiten mitattua projektin vaikutuksia tavoitteen asettelu näkökulmasta. Kun projekti oli lopulta saatu päätökseen, pidimme päätöstilaisuuden, jossa kävimme vielä kaikkien projektiin osallistuneiden henkilöiden kanssa lävitse projektin onnistumista kokonaisuudessaan.

### 7.3 Arviointimenetelmät

Kysely- ja haastattelututkimuksella eli surveyllä tarkoitetaan menetelmiä, joilla kerätään suhteellisen pieni määrä tietoa vakio- muodossa suhteellisen suurelta joukolta ihmisiä (Robson 2001: 128). L&T:n muutosprojektiin liittyvä kysely jaettiin koko projektiryhmälle, mutta vastanneiden määrä jäi odotettua pienemmäksi.

Opinnäytetyömme keskeisenä tavoitteena oli tuoda esille henkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksesta. Koska vastaavanlainen organisaatiomuutos tullaan tekemään toisessa siivousyksikössä tulevan syksyn aikana, teimme kyselyn, jonka tarkoituksena oli valaista keväisen projektin onnistumista ja mahdollisia epäkohtia henkilöstön näkökulmasta. Projektiin osallistui kaiken kaikkiaan 13 henkilöä. Jaoin kyselyn 11 henkilölle, itsemme pois lukien. Näistä kuusi toimi palveluesimiehinä, neljä palveluohjaajina ja yksi yksikönpäällikkönä. Kysely jaettiin jokaiselle projektiin osallistuvalla henkilöllä henkilökohtaisesti. Vastauksia saimme kaiken kaikkiaan kahdeksan kappaletta, joista viisi tuli palveluesimiehiltä, kaksi palveluohjaajilta ja yksi yksikönpäälliköltä. Olemme sijoittaneet kyselystä tulleita vastauksia aiheisiin

liittyvien otsikoiden alle, ja vastaukset olemme merkinneet kursivoituin tekstein lukemisen helpottamiseksi.

Paperisen kyselyn lisäksi teimme projektin päätyttyä haastattelun siivousyksikön yksikönpäällikölle, joka toimi myös projektipäällikkönä sekä projektin puolivälissä mukaan tulleelle yhteyspäällikölle. Tarkoituksena oli kartoittaa projektin onnistumista pari-kuukautta projektin päättymisen jälkeen. Tavoitteena oli kerätä tietoa tulevaa projektia silmällä pitäen. Lisäksi halusimme tarkastella, kuinka projektille asetetut tavoitteet olivat onnistuneet projektipäällikön näkökulmasta.

Palauttelimme alkuun mieliimme tämän opinnäytetyön kappaleissa 3.1 muutoslaukaisijat sekä 3.1.1 sisäiset tekijät mainittuja syitä organisaatiomuutokseen lähtemiseen. Kysyessämme kuinka nämä muutokseen johtaneet syyt ovat toteutuneet, projektipäällikkö kertoi osasta näkyvän merkkejä jo nyt, mutta koska toiminta ei vielä ollut vakiintunut normaaliin uomaansa, osa tulee näkymään vasta myöhemmin. Hänen mukaansa edellytykset kaikille projektin yhteydessä mainituille asioille on luotu, ja lopulliset tulokset näkyvät ehkä vuoden 2009 jälkeen. Projektipäällikkö oli kiitollinen saadessaan projektin yhteydessä tehdystä kyselystä palautetta liittyen palveluesimiesten jaksamiseen. Hän kertoi uuden yhteyspäällikön rekrytoinnin olleen yksi parannuskeino palveluesimiesten jaksamisen tueksi. Lisätoimenpiteitä mietitään ja yhtenä apukeinona ja mittarina hän pitää Lassila & Tikanojan ulkopuolisella taholla teettämää henkilöstön työhyvinvointitutkimusta. Siitä saatavaa indeksiä verrataan edellisvuoden indeksiin ja nähdään mihin suuntaan se esimerkiksi jaksamisen suhteen on kääntynyt. Hän toivoo saavansa sitä kautta myös lisää vinkkejä palveluesimiesten jaksamisen parantamiseen.

Kysyttäessä muutosprojektin vaikutuksista ja tuloksista, hän viittaa erään palveluesimiehen asiakaskohtaisten myyntikatteiden parantumiseen ja sitä kautta esimiehen koko alueen kannattavuuden selkeään kohenemiseen. Projektipäällikkö lisää vielä, että kenenkään palveluesimiehen alueen tulos ei projektin myötä myöskään dramaattisesti romahtanut. Henkilöstön sitoutumista ja motivaation lisääntymistä oli hänen mielestään liian aikaista analysoida, sillä projekti oli sitä luokkaa, että tulokset näistä asioista nähdään myöhemmin.

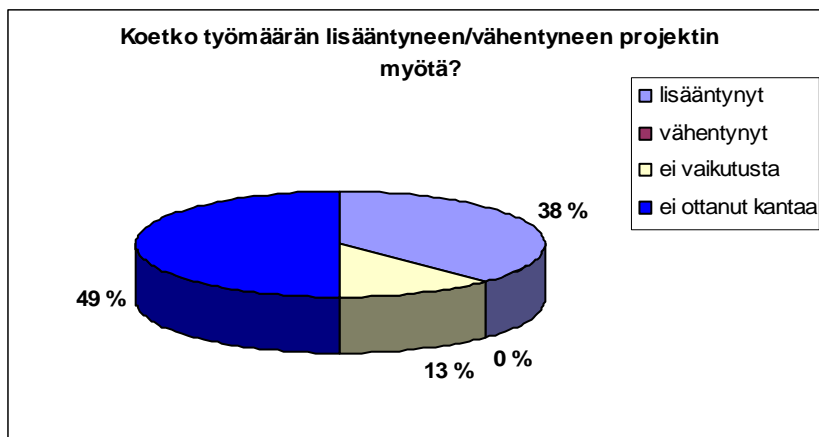
Omasta osuudestaan projektissa projektipäällikkö oli sitä mieltä, että hänen olisi pitänyt pystyä olemaan enemmän tukena projektin eri vaiheissa, varsinkin palveluesimiehille. Hän toteaa olevansa erittäin tyytyväinen organisaatiomuutosprojektin sujumisesta sekä lopputuloksesta ja antoi kiitosta kaikille siihen osallistuneille henkilöille.

## 7.4 Prosessin vaikutukset henkilöstöön

Suurin uhka muutoksessa ei ole ulkomaailma vaan yksilö itse. Yksilö voi kokea muutoksen uhkana tai mahdollisuutena, odotettuna ja toivottuna asiana tai huonona kehityksenä. Tärkeää on nimenomaan muutoksen suunnan asettuminen samansuuntaiseksi suhteessa yksilön näkemyksiin ja arvoihin. (Jalava 2001: 133, 136.) Muutosvastarintaan ja sen laatuun vaikuttaa usein se, mikä tasoisesta muutoksesta milloinkin on kysymys.

Uuden oppiminen ja toteuttaminen on aina aluksi vaikeaa, tällöin pitää varmistaa, että uudelle käyttäytymiselle on riittävästi tukea. Kaikki ovat aluksi innostuneita uusista asioista, mutta hetken päästä on helppoa taantua vanhoihin kuvioihin takaisin. Tuloksia ja kokemuksia uudesta tavasta toimia ei vielä ole ja muutoksessa on kyse aivan uuden kulttuurin luomisesta organisaatioon. Kestää oman aikansa ennen kuin uudet toimintatavat löytävät tasapainon. (Ranta 2005: 62)

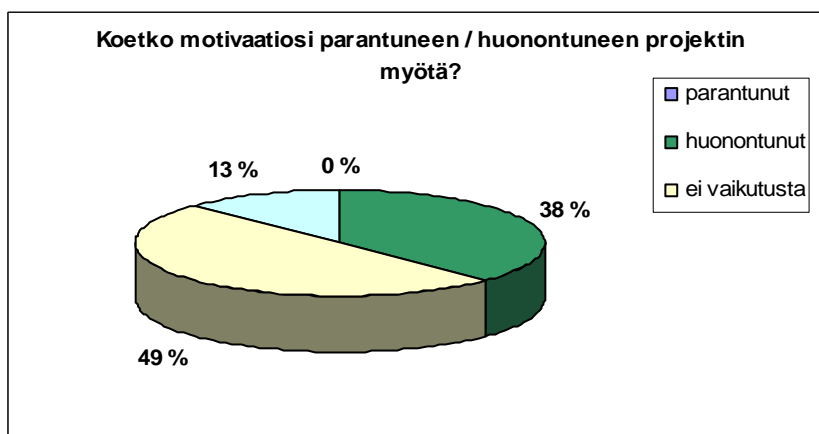
Koska opinnäytetyömme keskeisenä teemana on muutosprosessin vaikutus henkilöstöön, halusimme saada jaetun kyselyn perusteella tietoja henkilöstön kokemuksista. Tällaisen muutoksen läpivieminen on raskas prosessi. Ihmiset joutuvat päivittäisten töidensä lisäksi sopeutumaan uusiin tapoihin toimia. Uusien asioiden opettelu ei ole koskaan helppoa, se vaatii sitoutumisen ja motivaation lisäksi paljon jaksamista. Halusimmekin kyselyllä valaista, kuinka työntekijät kokivat muutoksen läpiviemisen vaikuttaneen näihin tekijöihin. Toisaalta on hyvä muistaa, että henkilöstö oli vahvasti sitä mieltä, että muutos on tarpeellinen. Tämä tarjosi projektin onnistumiselle hyvät lähtökohdat. Olemme koonneet työntekijöiltä saatuja palautteita alla olevien kuvien yhteyteen. Palautteista saatuja tuloksia olemme pyrkineet valaisemaan sekä selkeyttämään kuvioiden avulla.



Kuvio 11: projektin vaikutus työmäärään

Kysyttäessä työmäärän lisääntymisestä/vähentymisestä projektin myötä oli huomioitavaa, että 49 % ei ottanut kysymykseen lainkaan kantaa. Eräs kommentti työmäärän lisääntymisestä liittyi isojen asiakkaiden siirtämiseen yhdellä kerralla palveluesimieheltä toiselle. Vastaajan mukaan uusien asiakkaiden opettelu vei ja vie edelleen paljon aikaa, joten olisi ollut helpompi, jos kohteita olisi siirretty vain muutama kuu-kaudessa. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että töiden hoitaminen entisellä organisaatiomallilla oli mahdotonta hoitaa järkevästi, ja uuden mallin mukaan asiat ovat nyt selkeämmin hoidettavissa ja arki paremmin hallittavissa.

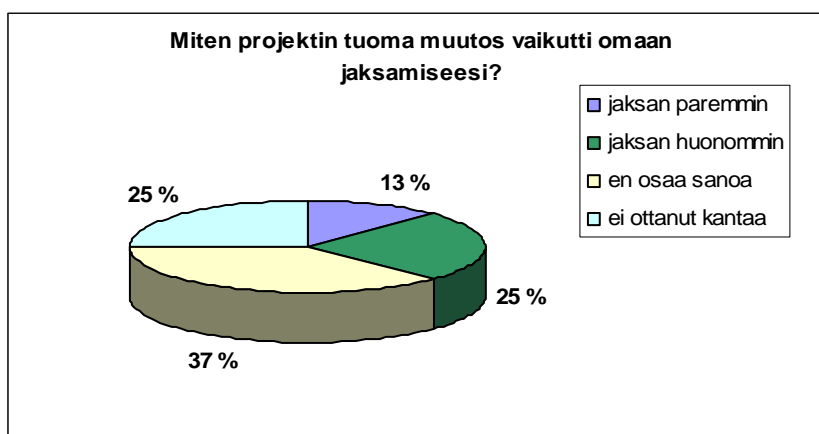
Motivaation suuntina nähdään tavoitetta **kohti motivoitua henkilö**, joka pyrkii päämäärää kohti sekä **pois motivoitua henkilö**, joka pyrkii pois ongelmista. Nähdessään tavoitteen kohti motivoitua henkilö lähtee tavoittelemaan sitä, ja häntä eivät ongelmat kiinnosta. Pois motivoitua henkilö taas innostuu ongelmista, ja hänelle on tärkeää välttää niitä. (Ranta 2005: 132)



Kuvio 12: projektin vaikutus motivaatioon

*Lähes puolet vastanneista oli sitä mieltä, että projekti ei ole vaikuttanut heidän motivaatioonsa mitenkään. Erään vastaajan mukaan mihinkään asiaan ei tosin kerkiä paneutumaan ja töitä pystyy hoitamaan vain puolittain, sillä koko ajan odottaa jokin uusi ongelma selvittämistä.*

Sitkeys on suomalainen piirre ja se on yrityksen kehittämisessä tärkeämpi ominaisuus kuin positiivisuus. Pitkäjänteisyyden sekä sitkeyden merkinä pidetään työn jatkamista, vaikka alku innostus onki jo hiipunut, eivätkä kaveritkaan jaksakaan enää panostaa. Kokemuksen mukaan näitä ominaisuuksia löytyy suomalaisesta yrityselämästä yllin kyllin. (Ranta 2005: 181)



Kuvio 13: projektin vaikutus jaksamiseen

*Kysymyksen kohdalla pyydettiin vastaajia kertomaan tarkemmin muutoksen vaikutuksesta omaan jaksamiseen. Kommenteissa oli luettavissa optimistisia, niin sanotusti valoa tunnelin päässä –palautetta. Joku vastaajista toivoo ja näkeekin, että työt tulevat helpottumaan seuraavan puolen vuoden aikana. Joukosta löytyi myös hieman negatiivisia kommentteja, muun muassa eräällä vastaajalla on jatkuva huoli töiden sujuvuudesta ja hän miettii työasioita myös vapaa-aikana. Hän kertoo tämän aiheuttavan jonkin verran unettomuutta. Vastaaja toteaa myös, että ainakin hänen kohdalla työpäivät ovat pidentyneet.*

## Projektin onnistuminen henkilöstön näkökulmasta

*Kysyttäessä, mitä palautteita työntekijät ovat muutoksesta antaneet, osa vastaajista kertoi ihmisten olleen pääsääntöisesti tyytyväisiä muutokseen. Negatiivisena palautteena eräs vastaajista mainitsi, että työntekijät ovat olleet kyllästyneitä siihen, että palveluesimiehet ja -ohjaajat vaihtuvat usein. Tiedottaminen ja lähinnä sen puute sekä epäselvien tilanteiden pitkään jatkuminen aiheuttivat erään vastaajan mukaan työntekijöiden keskuudessa väsymystä ja turhautumista.*

*Pyysimme vastaajia kertomaan mieleen tulevia positiivisia / negatiivisia muutokseen liittyviä ajatuksia ja asioita. Monet vastaajista totesivat, että projekti oli tuonut lisäkustannuksia, joita syntyi muun muassa siitä, että työntekijöitä ja palveluohjaajia perehdyttiin uusiin, siirtyneisiin asiakaskohteisiin. Tästä johtuen jouduttiin sekä vanhalle että uudelle työntekijälle maksamaan palkkaa, joten kulut syntyivät tuplana. Kaikissa asiakaskohteissa ei ollut riittävää siivoustarvikevarustusta, ja näin ollen niiden hankinta kohteisiin oli lisäkustannus. Lisäksi projektin myötä saattoi käydä niin, että jokin kohde oli jäänyt siivoamatta ja asiakkaan reagoinnin seurauksena oli jouduttu antamaan tälle palvelumaksusta hyvitystä. Lisäkustannuksia oli jonkun vastaajan mielestä syntynyt myös silloin, kun työntekijät olivat tehneet asiakkaalle sellaisia töitä, jotka eivät kuuluneet palvelusopimukseen.*

*Eräs vastaaja koki ongelmallisimmaksi sen, että joutui projektin myötä luopumaan kannattavista asiakkuuksista sekä asiakkailta saamasta arvostuksesta. Myös resurssien vähyys ja projektin suunnitteluvaiheeseen huonosti keskittyminen koettiin ongelmalliseksi, ja näin haitanneen projektin onnistumista kaikilta osin. Haastavaksi koettiin se, miten tiedonsiirto kohteista onnistuu ja miten uusiin asiakkaisiin sekä niissä työskenteleviin työntekijöihin ehditään tutustumaan. Myös yhteisen toimintatavan löytyminen koettiin haastavaksi.*

*Projektiryhmän yhteistyön sujuvuutta kysyttäessä oltiin pääsääntöisesti sitä mieltä, että aikataulu oli liian tiukka, joten siirtyvien kohteiden opastusta ei ehditty kunnolla tekemään. Eräs vastaaja kommentoi, että asiakkuuksien siirto on osittain vieläkin kesken ja muutenkin aikataulu kesää vasten oli tiukka. Kesälomitusten koettiin tuoneen lisävaikeutta projektin läpivientiin. Kyseisen vastaajan mielestä resurssija ei oltu mietitty riittävästi.*

*Kysyttäessä projektin aikataulun pitävyydestä kommentoi eräs vastaaja, että uuden palveluesimiehen löytäminen vakavasti sairastuneen esimiehen tilalle, venyi luvattoman pitkälle, ja tämä hankaloitti aikataulussa pysymistä.*

*Projektin läpiviennin vaikutus ilmapiiriin koettiin sekä parantuneen että huonontuneen. Huolissaan osa vastaajista oli myös joidenkin projektiin osallistuneiden henkilöiden suuresta työmäärästä ja sen tuomasta stressistä. Yksi vastaajista kommentoi, että hän tiesi projektissa tulevan konflikteja, mutta niitä oli kuitenkin tullut vähemmän kuin mitä hän oli odottanut.*



## 8 Yhteenveto

### Sisäinen näkemys

Lassila & Tikanojalla on tehty useita valtakunnallisia projekteja, jotka on pilotoinnin jälkeen jalkautettu L&T:n kaikkiin yksiköihin. Tampereen siivouspalveluyksikössä tehty organisaatiomuutosprojekti oli poikkeuksellinen prosessi, sillä se oli kokoluokaltaan varsin mittava, ja se suunniteltiin ja toteutettiin paikallisesti ilman yrityksemme keskitettyä tukea. Nyt kun organisaatiomuutosprojekti on ohi, on myönnettävä, että en olisi voinut kuvitellaakaan sitä valtavaa työmäärää, joka tällaiseen prosessiin liittyi.

Koska muutosprojektiin sisältyi monia eri työvaiheita ja siihen liittyi useita henkilöitä, osakkeet projektin onnistumisen puolesta eivät itselläni olleet kovin korkealla. Tietenkin on paljastettava sekin tosiasia, että itselläni oli etukäteen olemassa hieman negatiivinen asenne yleensä muutosten läpiviemisestä yrityksessämme. Tämä johtuu siitä, kun olemme useita kertoja aloittaneet jonkin projektin, se on tehty vähän sinne päin tai sitten se on syystä tai toisesta jäänyt puolitiehen.

Mielestäni koko projektityöryhmä hoiti omat vastuunsa niin hyvin ja vastuullisesti kuin vain pystyi. Hallinnollisten töiden osalta on todettava, että ilman ulkopuolista apua ei projektiin kuuluvia töitä olisi pystynyt hoitamaan sovituissa aikatauluissa. Päivittäinen kommunikointi projektin hallinnollisista työvaiheista, töiden ennalta jakaminen sekä niiden tarkempi aikatauluttaminen auttoivat meitä siinä, että emme ajautuneet tekemään päällekkäisiä töitä tai jokin työvaihe olisi jäänyt meiltä kokonaan tekemättä.

Omasta näkökulmasta ajateltuna ja oman työmme helpottamiseksi projektin esivalmistelut olisi pitänyt tehdä vielä huolellisemmin, sillä jossakin projektin vaiheessa kävi ilmi, että joitakin asiakkaita ei ollut projektistalla lainkaan. Tämän olisi pystynyt välttämään, mikäli asiakaslistat olisivat olleet projektin alusta pitäen ajan tasalla tai listat olisi alkuvaiheessa tarkastettu palveluesimiesten taholta riittävän tarkasti.

Hallinnollisista projektin työvaiheista haasteellisimmaksi koin kuitenkin asiakkaille ja työntekijöille tiedottamisen. Saman ja ennen kaikkea oikean tiedon yhtäaikainen lähettäminen kaikille niille tahoille, joita muutos koski, ei ollut kovin helppo tehtävä. Työtämme hankaloitti aikaisemmin todetun asiakaslistojen epätarkkuuden lisäksi kiire, joka tunnetusti aiheuttaa työssä epätarkkuutta ja hätäisesti tehtyjä ratkaisuja. Ensimmäisestä tiedotusvaiheesta viisastuneena tarkistimmekin seuraavien projektivaiheiden kaikki tulevat asiakasmuutokset vielä henkilökohtaisesti palve-

luesimiehiltä, emmekä luottaneet pelkästään meille annettuihin asiakaslistoihin. Jatkossa tiedottamiset sujuivatkin jo huomattavasti paremmin.

Tämän prosessin aikana vahvistui oma käsitykseni yksikkömme palveluesimiestemme sitoutumisesta yritykseemme, sen tekemisiin muutoksiin ja koko tähän projektiin. Heidän vastuullaan oli tuotannon työvaiheet, eli asiakkuuksien ja työntekijöiden siirtymiset käytännössä palveluesimieheltä toiselle. Kuten heille tekemästämme kyselyn vastauksista pystyy toteamaan, projekti ei kaikkien osalta sujunut aivan vaivattomasti. Joidenkin kohdalla venyneet työpäivät, aikaisempaa kiireellisempi työtahti ja tekemättömät työt jäivät joksikin aikaa osaksi arkea, mutta toistensa tukevana ja tiimimäisellä toiminnalla he ovat saaneet työmääränsä projektin jälkeen paremmin tasapainoon.

Projektityöryhmän palveluesimiehet suoriutuivat omista työvaiheistaan mielestäni erittäin hyvin. Jokapäiväisestä kiireellisestä työtahdistaan huolimatta he pysyivät omissa aikatauluissaan ja vastuuttivat itseään ja toisiaan tehtävien hoitamisessa. Koko projektin ajan jokaisesta heistä näkyi lojaalisuus ja sitoutuneisuus yritystämme kohtaan, joustavuus ja pitkämielisyys projektin muuttuvissa tilanteissa sekä ymmärrys ja myötäeläminen toisiaan ja muita projektityöryhmäläisiä kohtaan. Vaikka olemme työskennelleet samassa työyhteisössä pitkään, emme ole missään vaiheessa tehneet yhdessä vastaavanlaista työrupeamaa. Tämä oli mielestäni erittäin mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi kaiken kaikkiaan. Uskon, että opimme toisistamme sekä tiimimäisestä työskentelytavasta varmasti paljon. Pystymme nyt analysoimaan, miten kukin meistä reagoi muutoksiin, millainen on kenenkin paineensietokyky ja miten kukin meistä hoitaa annetut tehtävät. Jos tiimimäisen toimimisen taitoa ei vielä ennen projektia jollakin ollut, se on varmasti tämän muutoksen myötä syntynyt.

Muutosjohtamisessa tarvitaan päämäärän ja tulevaisuuden olotilan jatkuvaa kirkastamista. Mielestäni organisaatioprojektin projektipäällikkö, joka on myös projektityöryhmän esimies, onnistui antamaan alaisilleen selkeän kuvan organisaatiomuutoksen avulla saavutettavasta uudesta toimintamallista. Hän toi työyhteisöpala-vereissa esiin myös sen, kuinka organisaatiomuutosprojektin lopputulemana saadaan yksikössä aikaan paitsi toimintatavan selkeytyminen myös palveluesimiesten oman työn mielekkyyttä sekä asiakastyytyväisyyttä kohottava vaikutus.

Organisaatiomuutosprojektissa nousi esiin, kuinka tärkeitä on tehdä hyvä suunnitelma projektin toteuttamisesta. Tehtävien, vastuiden ja aikataulujen määrittelyt olivat projektin etenemisen

kannalta avainasemassa. Näin suuressa muutosprosessissa on selvää, että jokaisen on hoidettava oma osuutensa sovitussa aikataulussa. Jos näin ei tapahdu, uhkaa koko projektia viivästyminen. Projektissa oli tiedostettava myös projektin riippuvuussuhteet, että pystyttiin toiminnallisesti tekemään asioita oikeassa järjestyksessä eikä päällekkäisyyksiä päässyt tapahtumaan. Näillä toimenpiteillä uskon olleen vaikutusta siihen, että liiallista romahdusta yksikön tulokseen ja kannattavuuteen liittyen ei päässyt tapahtumaan. Niiden pysyminen vähintäänkin kohtuullisella tasolla oli hiljainen toiveemme. Suurista muutoksista huolimatta liiketoimintatuloksemme saatiin pysymään kumulatiivisesti hyvällä tasolla. Tämä varmasti lämmitti paitsi kaikkien meidän projektilaisten myös johdon mieltä, jolle oli ennen projektiin lähtemistä varoiteltu tuloksen ajoittaisesta heilahtelusta projektin aikana.

Projektimme onnistui mielestäni hyvin. Läpikäytyämme tämän prosessin, uskon, että suhtaudumme yrityksemme tuleviin muutoksiin vielä avoimemmin ja ymmärtäväisemmin kuin tähän projektiin lähdettäessä. Olen vakuuttunut siitä, että tämä muutosprojekti ei jää ainoaksi yrityksemme ja yksikkömme hankkeeksi pysyä mukana kehityksessä, jota muuttuva ympäristö ja nykyinen markkinatilanne muokkaavat. Tänä päivänä yritys, joka pystyy muuttamaan toimintojaan vastaamaan asiakkaiden todellisia tarpeita, saavuttaa selkeän etulyöntiaseman kilpailijoihinsa nähden. Tämän organisaatiomuutosprojektin myötä uskon, että olemme tässä onnistuneet.

## **Ulkoinen näkemys**

Suoritin työharjoitteluni Lassila & Tikanojalla kevään 2008 aikana. Pidän tällöin opintovapaata vakinaisesta työpaikastani. Koska olen itse työskennellyt saman työnantajan palveluksessa pitkään, olikin yhtenä haaveenani se, että voisin toteuttaa työharjoittelun jossakin muussa työpaikassa kuin omassani. Onnekseni tähän tarjoutuikin mahdollisuus opiskelukaverini kautta.

Koska itse työskentelen pienen yrityksen palveluksessa, oli mielenkiintoista päästä näkemään, kuinka organisaatiomuutosprojekti suuressa pörssiyrityksessä oikein toteutetaan. Työyhteisö oli tiivis ja työtahti kova. Tuloksen tekeminen ja kuukausittainen budjettien laadinta ja sen seuranta asettaa työntekijöille jatkuvia haasteita. Lisäksi opiskelijat ja maahanmuuttajat tuovat oman lisähaasteen ammattitaitoisten ja pysyvien työntekijöiden löytämiselle.

Opinnäytetyömme puitteissa vastasimme siitä, että kaikki taloushallinnolliset työt tuli hoidettua. Tämä tarkoitti erilaisten tietojen päivittämistä ja ajan tasalla pitämistä järjestelmissä. Pidimme huolen siitä, että kaikki tiedot niin asiakkaista kuin siirtyvistä työntekijöistä tuli aikataulun mukaan siirrettyä ja päivitettyä järjestelmiin. Lisäksi vastuullamme oli tiedotuksen ja tiedonkulun varmistaminen projektin eri vaiheissa. Ainakin itselleni erilaisten järjestelmien moninaisuus sekä monipuolisuus olivat uutta. Haastavimpana asiana projektin aikana koin erilaisten ohjelmien opettelun ja käytön. Vaikein opetettava asia oli usean eri järjestelmän päällekkäisyys ja yhteensopimattomuus. Tämä aiheutti sen, että useita tietoja ja lukuja täytyi seurata sekä varmistella monien eri järjestelmien kautta.

Koska Lassila & Tikanoja on pörssiyritys, oli oikea-aikainen viestintä muutostilanteessa minulle uutta. Kaikessa tiedottamisessa oli tärkeää huomioida, että tieto on virallisesti julkaisukelpoista. Oikea-aikaisen tiedotuksen merkitystä ei voida tässä tilanteessa vähätellä. Ainakin itse koin yhteisten tapaamisten merkityksen projektin eri vaiheissa tärkeäksi, tällöin jokainen saattoi tuoda omia näkemyksiään esille projektin edetessä. Muutostilanteessa on tärkeää, että tiedonkulku ja informaatio pelaavat. Mikään ei ole rasittavampaa kuin epämääräisten huhujen kuuntelu, näiltä on katkottavat siivet heti alussa. On ymmärrettävää, että erilaisilla huhupuheilla ja niiden vaikutuksilla on suuri merkitys projektin onnistumisen kannalta. Parasta on, kun asioista voidaan puhua suoraan ja kiertelemättä. Ihmiset tuntevat helposti olonsa epävarmaksi uuden asian edessä, niinpä on tärkeää, että joku osaa ja jaksaa kuunnella.

Tällaisen ison projektin läpivieminen on haastavaa ja hyvin opettavaista. Kun kyseessä on usean ihmisen päivittäisestä työtehtävien uudelleen järjestelystä, niin kaikkien mukana olevien ihmisten sitoutuminen on tärkeää. Aikataulun hyvä suunnittelu ja riskien kartoittaminen on alkuvaiheessa oleellista. Tosin sain huomata, että hyvinkin suunniteltuun aikatauluun tulee helposti muutoksia, niinpä riittävä jousto tämän suhteen on tärkeää. Vaikka aikataulu petti noin kuukaudella suunnitellusta, lopputulos oli mielestäni suhteellisen onnistunut. Kaikkia vaikutuksia emme toki vielä tässä vaiheessa pysty näkemään.

Kaikki asiakkaat saatiin lopulta jaettua uudelleen, vaikka välillä tulikin tunne, että uusia ennalta huomaamattomia kohteita ei kaikkia osattu alkuvaiheessa huomioida. Itselläni oli tosin tunne, että ihmiset, jotka toimivat kentällä uusien asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa, olivat kovimpien paineiden alla kuin me, jotka painimme järjestelmien parissa toimistolla. Vaikka ihmiset tuntuivat jossakin vaiheessa väsyneiltä ja turhautuneilta muutosten

paineissa, niin oli mukavaa huomata kuinka yhteistyö, toisten auttaminen ja murheiden kuuntelu vaikeissa tilanteissa auttoi jaksamaan loppuun saakka.

Projekti oli kaiken kaikkiaan mielenkiintoinen ja ulkopuolisen silmin erittäin haastava. En ole ollut vastaavanlaisessa aikaisemmin mukana. Totta on, että ihmiset joutuvat tänä päivänä sopeutumaan jatkuviin muutoksiin työelämässä. Varsinkin isossa yrityksessä tuntuu siltä, että kannattavuus ja jatkuvasti koveneva kilpailu on johtanut siihen, että ihmisten on sopeuduttava jatkuviin muutoksiin mukisematta. Tämä koettelee työntekijöiden jaksamista ja vaatii paljon hyvältä henkilöstöjohtamiselta. Muutoksen johtaminen ei ole helppoa, se kysyy melkoista epävarmuuden ja erilaisten tunteenpurkausten sietokykyä. Ihmisiä on jaksettava ymmärtää ja kannustaa. Lisäksi on osattavat olla esimerkkinä muutospainesta huolimatta. Tuleva muutos on osattava jakaa ihmisille sopiviksi paloiksi, kaikkea on turhaa yrittää kerralla muuttaa. Kaikki tämä kuulostaa helpolta näin paperille kirjoitettuna, mutta en ole vielä elämäni aikana kohdannut yhtään johtajaa, joka olisi nämä kaikki asiat hallinnut.

Itse koinkin tärkeäksi sen, että tässä projektissa toimenkuvat oli selkeästi määritelty ja esimerkiksi kaikki taloushallinnolliset työt oli ainoastaan muutaman ihmisen hoidossa. Tällöin kentällä työskentelevät ihmiset saivat keskittyä olennaiseen eli uusien kohteiden opetteluun. Lisäksi kokonaisuuden hahmottaminen ja asioiden kasassa pitäminen oli helpommin hallittavissa.

Mielestäni Lassila & Tikanojan muutosprojekti onnistui, ainakin ulkopuolisen silmin, suhteellisen hyvin. Suurin osa ihmisistä oli mielestäni lopputulokseen tyytyväinen. Yksikön tulos ei romahtanut eikä yhtään asiakasta menetetty. Lisäksi ihmiset jakoivat suhteellisen hyvin muutoksen aiheuttamasta lisätyöstä huolimatta.

## **Kehitysideat**

Yrityksen visio tai tulevaisuuskuva on käsite, jolla kuvataan organisaatiossa tehdyn uudistamisprosessin jälkeistä tilaa. Visio kertoo siitä, mitä yrityksen johto ja sen esimiehet pyrkivät muutoshankkeella tavoittelemaan. Se on realistinen, uskottava ja houkutteleva mielikuva tulevaisuudesta. Se määrittää ne päämäärät, joihin pitäisi pyrkiä. Visio kertoo tulevaisuudesta, joka on selkeästi parempi, menestyksellisempi ja houkuttelevampi kuin nykyinen tilanne. Uudistamisprosessin lopputulos on siihen osallistuvien mielestä oltava positiivinen ja tavoittelemisen arvoinen. (Jalava 2001: 144)

Jälkipeliä on aina koitoksen jälkeen pelattava, ja sitä seuraavaan jossitteluun helppo yhtyä. Niinpä mietimme yhdessä ja osittain myös projektipäällikön kanssa muutosprojektiin liittyviä asioita, joita olisi pitänyt tehdä toisin.

Jos siis nyt lähtisimme uuteen, vastaavanlaiseen kehitysprojektiin mielestämme projektin aikana olisi kiinnitettävä huomiota pelisääntöjen noudattamiseen, niiden seurantaan ja valvontaan. Projektin alussa sovitut pelisäännöt eivät kaikkien osalta pitäneet aivan täysin. Kehittämistä löytyisi mielestämme myös tiedottamisen suhteen. Kaikilla ei välttämättä ollut aina sama tieto asioista, johtuen siitä, että jokaisella ei ollut mahdollisuutta osallistua viikoittaisiin palavereihin. Myös palaverimuistioiden tekeminen unohtui kiireen keskellä, joten niistäkään ei ollut apua poissaolijalle.

Projektipäällikön haastattelussakin esiin noussut projektin aikainen tuki palveluesimiehille, oli mielestämme merkityksellinen epäkohta projektissa. Projektin aikana palveluesimiehet olisivat kaivanneet enemmän apua ja tukea, joka näkyi tuskaisina ilmeinä työyhteisömmä käytävillä ja meille hallinnollisista töistä vastaaville projektilaisille esitettyinä epätoivoisina kysymyksinä projektissa vaikeiksi koetuista asioista. Näin mittavassa projektissa olisi tuotannossa tarvittu myös lisäresursseja, mutta ymmärrämme sen, että projektin ajankohdasta ja aikataulusta johtuen sitä oli mahdotonta saada. Projektin tehtävien suorittaminen vaati tuotantoon liittyvien asioiden hallitsemista ja ammattitaitoista hoitamista, jota ei olisi pystynyt kenellekään perehdyttämään niin nopealla ja lyhyellä aikataululla.

Projektityöryhmän motivointiin olisi pitänyt kiinnittää mielestämme enemmän huomiota. Jokaisen työvaiheen jälkeen olisi ollut hyvä nostattaa mielialaa ja motivaatiota työstää projektiin liittyviä tehtäviä, ja näin edesauttaa kaikkien jaksamista. Hyvä motivointikeino olisi ollut vaikkapa vain kakkukahvien tarjoaminen siirryttäessä vaiheesta toiseen.

Tällekkin projektille, kuten hyvin suunnitellulle projektille kuuluu, oli asianmukaisesti nimetty projektityöryhmä sekä projektin ohjausryhmä. Kaikenlaisten yhteensattumien summana on todettava, että ohjausryhmän kokoukset jäivät ainoastaan yhteen tapauksikertaan, ja näin ollen sen tuki ja hyvien vinkkien antaminen projektityöryhmälle jäi olemattomaksi. Arvailun varaan jää, olisiko jossakin muutosvaiheessa toimittu toisin, mikäli ohjausryhmältä olisi saatu ohjausta projektin läpiviemisessä?

Lassila & Tikanojan ryhtyessä uusiin muutosprojekteihin, toivomme, että näistä esiin tuomistamme kehityskohteista olisi siinä

vaiheessa hyötyä, ja organisaatio pystyisi vielä tehokkaammin viemään läpi strategiaansa ja visiotansa tukevia projekteja.

Kun aloitimme tämän projektin toteuttamisen keväällä 2008, maailma näytti hyvin erilaiselta kuin se näyttää tänä päivänä. Maailma muuttuu jatkuvasti ja nopea reagointikyky ympärilämmme tapahtuviin ilmiöihin on tärkeää. Kysymykseksi jääkin, kuka pystyy parhaiten sopeutumaan näihin nopeasti vaihtuviin suhdanteisiin? Kuka tekee tänä päivänä parhaita päätöksiä tulevaisuutta silmällä pitäen, maailmassa, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen? Vain tulevaisuus voi näyttää meille sen, olivatko keväällä 2008 tehdyt muutokset oikeita ratkaisuja Lassila & Tikanojan tulevaa menestystä ja kilpailukykyä ajatellen.

*Olivatpa kerran henkilöt nimeltään Jokainen, Kuka tahansa, Kukaan ja Ketään.*

*Heillä oli tärkeä projekti.*

*Jokainen oli varma, että Kuka tahansa tekisi tehtävänsä. Kuka tahansa olisikin voinut tehdä ne, mutta Jokainen oli saanut vastuulleen vain tietyt tehtävät.*

*Kukaan ei suuttunut, vaikka Kuka tahansa olisi pystynyt jättämään tehtävänsä kesken. Jokainen tiesi, että Kukaan ei jättänyt työtään tekemättä.*

*Lopulta Kuka tahansa kiitti Jokaista, koska itse asiassa Kukaan ei olisi edes voinut syyttää Ketään.*

## Lähteet

- Carrol, Lewis 1996. Liisa ihmemaassa. Helsinki: Satusiivet.
- Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki 2006: Edita Publishing Oy.
- Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosaakeyhtiö Tammi
- Johnson, Spencer 2002. Kuka vei juustoni? Helsinki: WSOY
- Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.
- Lassila & Tikanojan kotisivut. [online][viitattu 30.10.2008]. [www.lassila-tikanoja.fi](http://www.lassila-tikanoja.fi)
- Martola, Ulla & Santala, Riku 1997. Liiketoimintaprosessit: BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Niemelä, Mika, Pirker, Anne & Westerlund, Johan 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOY
- Partanen, Vesa 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Talentum Media Oy
- Pelin, Risto 2002. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin
- Ranta Ritva 2005. Kehittyvä työyhteisö, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Robson, Colin 2001. Käytännön arvioinnin perusteet, Tampere: Tammer-Paino Oy
- Roukala, Veikko 1998. Toiminnan muutoksen toteutus, Espoo: Suomen Atk-Kustannus Oy
- Russel-Jones, Neil 2000. Muutosjohtaminen, Infoviestintä
- Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuominen, Kari 1999. Muutoshallinnan mestari- kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy
- Uusi Suomi 18.12.2008
- Vesterinen, Pirkko 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY 2006.
- Viitala, Riitta 2003. Henkilöstöjohtaminen, Helsinki: Edita Prima Oy



# Liitteet

## Liite 1 Kysely 5588 organisaatiomuutosprojektista

1 (6)

Vastaajan ikä: \_\_\_\_\_

Koulutus: \_\_\_\_\_

Palveluvuodet:

toimialalla: \_\_\_\_\_

L&T:llä: \_\_\_\_\_

nykyinen tehtävä: \_\_\_\_\_

Asema: \_\_\_\_\_

**1. Saitko riittävästi tietoa projektin alkamisesta?**

a) kyllä b) ei

**2. Saitko riittävästi tietoa projektin sisällöstä?**

a) kyllä b) ei

**3. Olisitko tarvinnut lisää tietoa projektin eri vaiheissa?**

a) kyllä b) ei

Jos vastasit ei johonkin 1. - 3. kysymykseen, niin tarkenna vastaustasi alle.

jatkuu

**4. Oliko yhteistyö projektiryhmän kesken mielestäsi sujuvaa?**

2 (6)

a) kyllä b) ei

Jos vastasit ei 4. kysymykseen, niin tarkenna vastaustasi alle.

**5. Saitko riittävästi tukea projektin eri vaiheissa?**

a) kyllä b) ei

Jos vastasit ei 5. kysymykseen, niin tarkenna vastaustasi alle.

**6. Pitikö projektin aikataulu mielestäsi hyvin?**

a) kyllä b) ei

**7. Oliko projektin ajankohta mielestäsi sopiva?**

a) kyllä b) ei

Jos vastasit ei 6. tai 7. kysymykseen, niin tarkenna vastaustasi alle.

3 (6)

**8. Koetko, että asiakkaiden saama palvelu on parantunut / huonontunut projektin myötä?**

a) parantunut b) huonontunut c) ei muutosta d) en osaa sanoa

**9. Aiheutuiko projektista asiakasmenetyksiä?**

a) kyllä b) ei d) en osaa sanoa

Jos projekti aiheutti suoranaisia asiakasmenetyksiä, kuinka paljon? \_\_\_\_\_ asiakasta

**10. Millaista palautetta sait asiakkailta?**

**11. Aiheutuiko projektista suoranaisia työntekijämenetyksiä?**

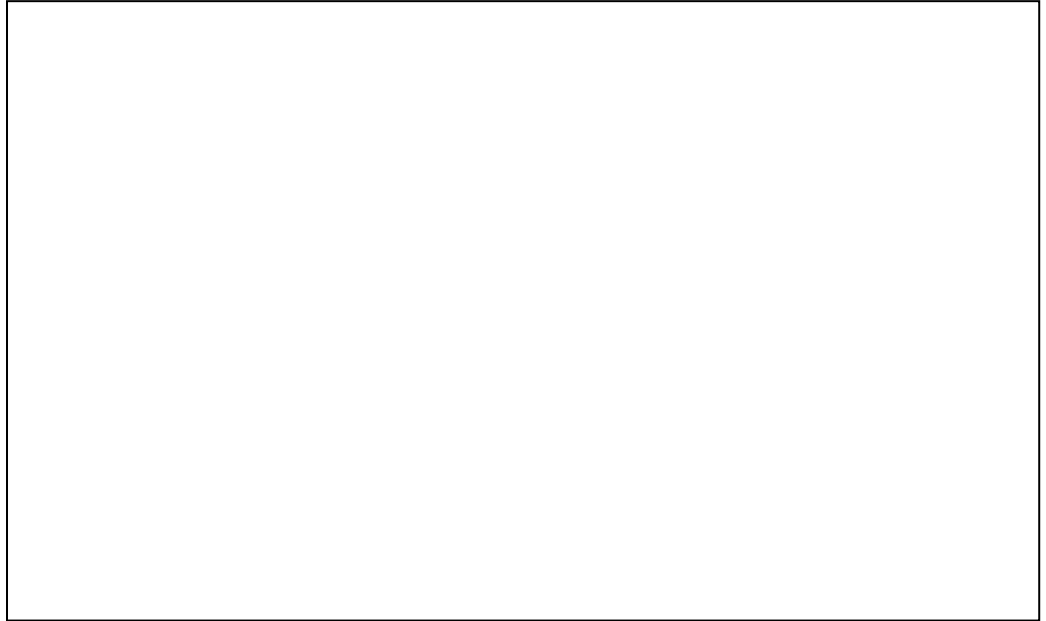
a) kyllä b) ei d) en osaa sanoa

Jos projekti aiheutti työntekijämenetyksiä, kuinka paljon? \_\_\_\_\_ hlöä

jatkuu

**12. Millaista palautetta sait työntekijöiltä?**

4 (6)

**13. Koetko, että henkilöstön ilmapiiri on parantunut / huonontunut projektin myötä?**

a) parantunut b) huonontunut c) ei muutosta d) en osaa sanoa

Millä tavoin projektin läpivienti on mielestäsi vaikuttanut ilmapiiriin?

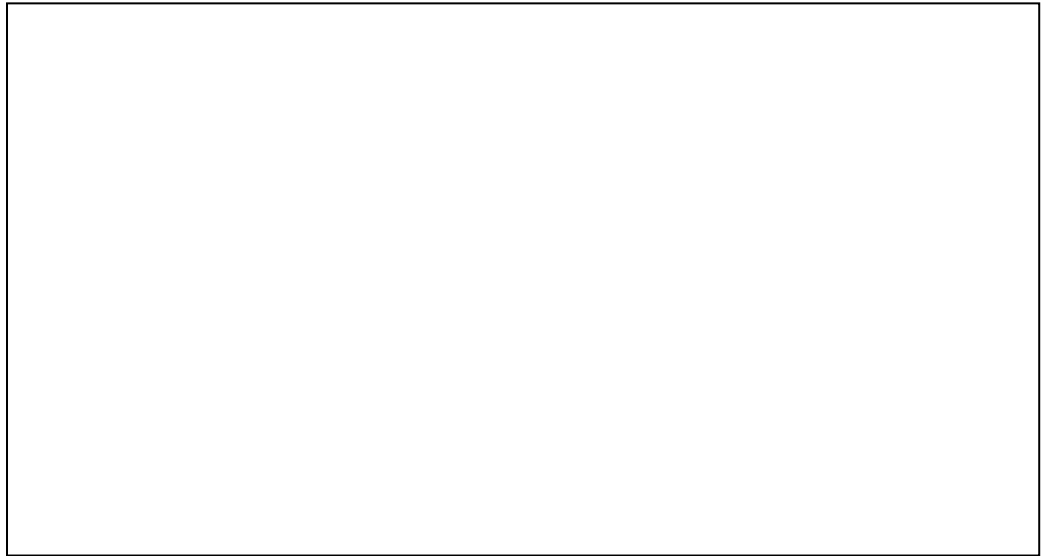
**14. Koetko työmäärän lisääntyneen / vähentyneen projektin myötä?**

a) lisääntynyt b) vähentynyt c) ei vaikutusta

jatkuu

Millä tavoin projektin tuoma muutos on vaikuttanut työmäärääsi?

5 (6)



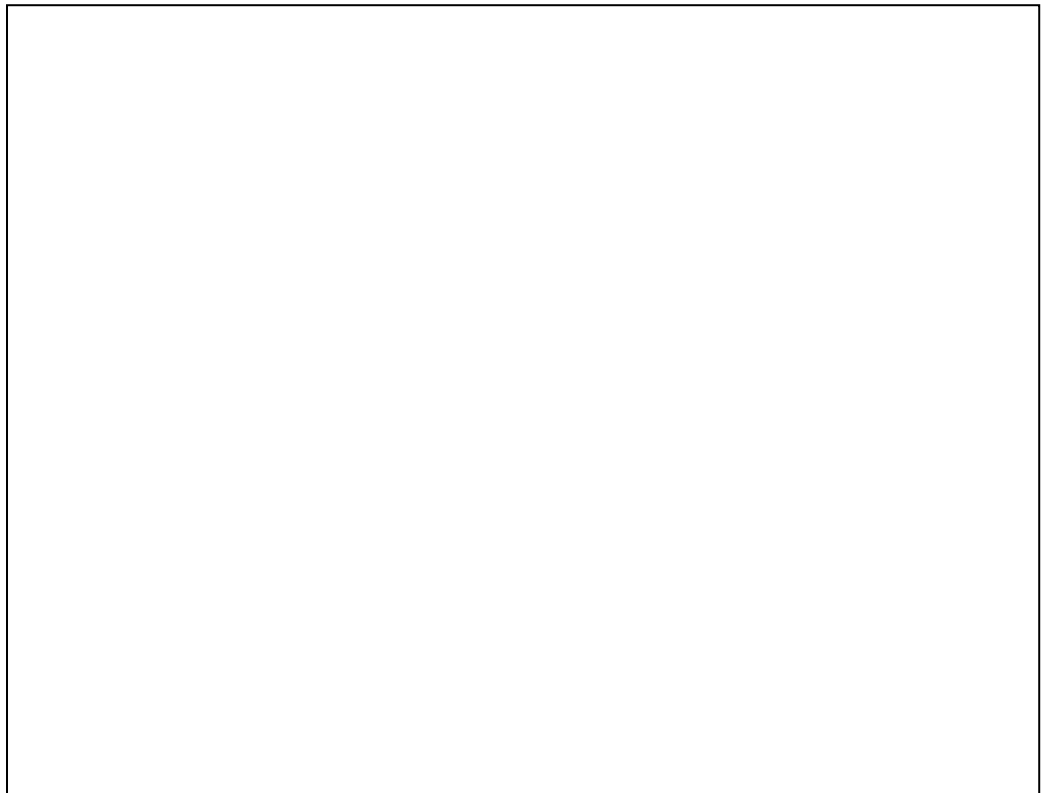
**15. Koetko motivaatiosi parantuneen / huonontuneen projektin myötä?**

a) parantunut b) huonontunut c) ei vaikutusta

**16. Miten projektin tuoma muutos on vaikuttanut omaan jaksamiseesi?**

a) jaksan paremmin b) jaksan huonommin c) en osaa sanoa

Kerro tarkemmin muutoksen vaikutuksista omaan jaksamiseesi.

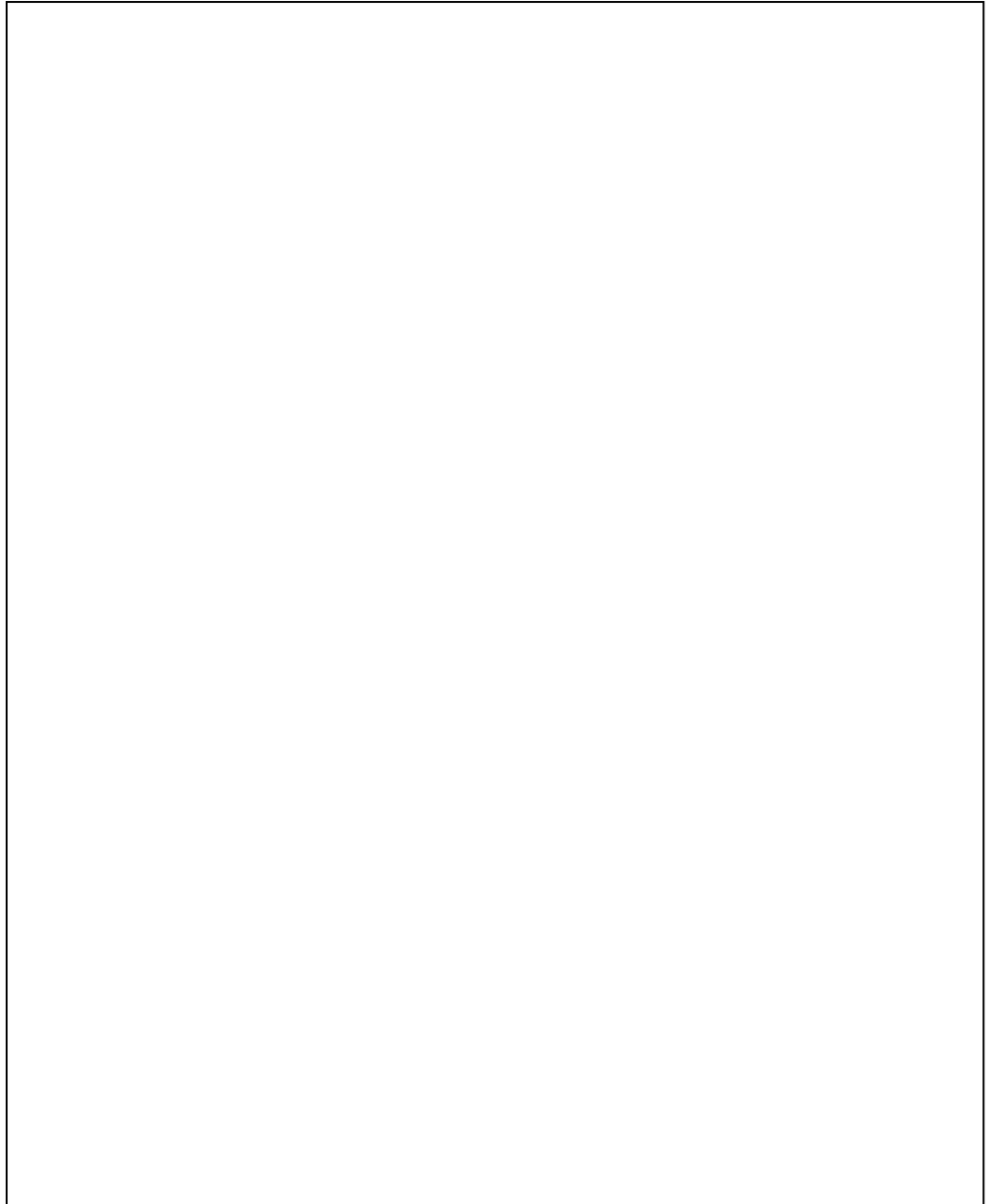


jatkuu

**17. Mieleesi tulevia positiivisia / negatiivisia muutokseen liittyviä ajatuksia / asioita:** 6 (6)

**esim:**

- mikä oli haastavinta?
- mikä oli ongelmallisinta?
- aiheutuiko lisäkustannuksia?
- kohteisiin perehtyminen?



Kiitos palautteestasi!

Tuula ja Sari

## Liite 2 Haastattelu

Projektisuunnitelmassa mainittuja syitä, miksi muutos haluttiin toteuttaa:

- palveluesimiesten jaksaminen, työn kehittäminen
- osaamisen parantaminen, erikoistuminen
- tehdään oikeita asioita erilaisten asiakkaiden kanssa
- asiakkaan palvelun parantaminen
- taloudellisuus, keskitytään osaamaan eri osa-alueita
- sijaisuuksien parempi hoito
- vaihtoehtoja palveluesimiehen työhön
- L&T konseptien lisääntyminen, asiakkaiden erilaistuminen
- todellinen yhteistyö tuotelinjojen välillä voi alkaa

### **Haastattelukysymykset projektipäällikölle (yksikönpäällikkö) ja yhteyspäällikölle muutoksen jälkeen:**

1. Onko edellä mainitut asiat toteutuneet?
2. Kuinka onnistumista mitataan?
3. Millaisia ovat olleet muutoksen tulokset ja vaikutukset (asiakkaat, henkilöstö)?
4. Kuinka on pyritty lisäämään henkilöstön sitoutumista / motivaatiota?
5. Onko palvelun laatu parantunut?
6. Onko yksikön tulos parantunut?
7. Muuta?